

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»

Институт гуманитарного и социально – экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой _____

А.Г.Мокроносов _____

«___» февраля _____ 2017г.

Развитие аутсорсинга как фактор повышения конкурентоспособности
предприятия

Выпускная квалификационная работа
направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 690

Исполнитель:

Студент группы ЗЭкП-413С _____

А.Э.Корнилова

подпись

Руководитель:

Ст. преподаватель _____

А.А.Вершинин

подпись

Нормоконтролер:

ст. преподаватель _____

А.В.Фетисова

Екатеринбург 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретико-методологические аспекты применения аутсорсинга в целях повышения конкурентоспособности предприятия.....	7
1.1. Аутсорсинг: понятие, виды, преимущества и недостатки.....	7
1.2. Конкурентоспособность и факторы ее повышения.....	27
1.3. Аутсорсинг как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.....	44
2. Организационные основы использования бухгалтерского аутсорсинга.....	55
2.1. Зарубежный и российский опыт аутсорсинга.....	55
2.2. Анализ деятельности аутсорсинговой компании ООО «НЛМК-Учетный центр» филиал в г. Екатеринбурге.....	65
2.2.1. Общая характеристика филиала ООО «НЛМК-Учетный центр».....	65
2.2.2. Организация бухгалтерского аутсорсинга в ООО «НЛМК-Учетный центр».....	67
3. Развитие бухгалтерского аутсорсинга для повышения конкурентоспособности предприятий-клиентов.....	73
3.1. Оценка эффективности бухгалтерского аутсорсинга.....	73
3.2. Мероприятия по совершенствованию деятельности аутсорсинговой компании для повышения конкурентоспособности предприятий-клиентов.....	78
Заключение.....	84
Список использованной литературы.....	89
Приложения.....	94

Введение

На сегодняшний день в России повышаются требования к уровню управления компаниями за счет укрепления рыночной экономики. В развитии российского бизнеса в условиях сильной конкуренции решающим фактором является изменение менеджмента многих российских предприятий.

Выживают и добиваются успеха лишь те организации, которые ведут бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных издержек при сохранении высокого качества услуг. Одной из наиболее современных и успешных бизнес - моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является аутсорсинг. Это один из процессов, которые происходят в национальной экономике, подчеркивающий, актуальность изучения новых способов повышения конкурентоспособности и устойчивости развития компаний.

В настоящее время российская промышленность представлена крупными предприятиями. Характеристиками данных предприятий являются:

- полный цикл производства;
- громоздкая система управления;
- большое количество вспомогательных и обслуживающих подразделений и несоответствие их мощностей основному производству;
- неэффективное использование ресурсов.

Перечисленные проблемы близки большинству предприятий газовой, нефтяной, химической промышленности, электроэнергетики, машиностроения, металлургии и др. Кроме того, недостаточная концентрация ресурсов на ключевых направлениях деятельности снижает конкурентоспособность промышленных предприятий на отечественном и

мировом рынках, что заставляет искать и применять новые механизмы и инструменты управления.

В современном бизнесе все большее распространение получает практика применения аутсорсинга. О возрастающем научном и практическом значении аутсорсинга в управлении на промышленном предприятии говорит тот факт, что сегодня уже больше половины современных зарубежных предприятий используют этот подход для реализации хотя бы одного бизнес-процесса. Отметим, что на сегодняшний день в России аутсорсинг находится на начальной стадии своего развития и затрагивает в основном процессы развития рынка информационных технологий и реструктуризации деятельности хозяйствующих субъектов. Об этом свидетельствует и анализ научных источников.

Вопросы развития аутсорсинга нашли свое отражение в трудах российских ученых: Б.А. Аникина, Д.М. Михайлова, В. Бондаренко, Е. Аксенова, М. А. Петрова и других.

Этой проблематике посвящены значимые исследования зарубежных ученых, таких как: Ж.-Л. Бравар, Дж.Б. Хейвуд и другие.

Преимущества и недостатки аутсорсинга подробно изложены М. А. Петровым и В. С.Тестовой.

В российской экономической литературе данное понятие появилось только в конце 90-х годов XX столетия.

Вместе с тем, исследования, предметом которых выступает аутсорсинг на промышленных предприятиях, в России недостаточно изучены. Основная причина данного явления - отсутствие полноценных теоретических и методических разработок в данной области, способных побудить руководство производственных предприятий к активным действиям в направлении применения аутсорсинга. Кроме того, недостаточно исследованной проблемой остается повышение конкурентоспособности предприятия и его факторы.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что данная проблема, с одной стороны недостаточно теоретически разработана и редко применяется на практике в России, с другой стороны является значимой для российской экономики в современных условиях.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение и оценка эффективности бухгалтерского аутсорсинга как фактора повышения конкурентоспособности предприятия на примере аутсорсинговой компании филиала ООО «НЛМК – Учетный центр» в г. Екатеринбурге.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) исследовать теоретико-методологические основы аутсорсинга в целях повышения конкурентоспособности предприятия;
- 2) проанализировать деятельность аутсорсинговой компании ООО «НЛМК - Учетный центр»;
- 3) оценить эффективность бухгалтерского аутсорсинга по сравнению с ведением бухгалтерского учета предприятиями-клиентами;
- 4) разработать пути совершенствования деятельности аутсорсинговой компании.

Предметом данного исследования являются теоретико-методологические и организационные основы аутсорсинга в целях повышения конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования выступает аутсорсинговая компания филиал ООО «НЛМК – Учетный центр».

Теоретической базой исследования являются труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам организационного развития, формирования и использования аутсорсинга в промышленности и других секторах экономики, в том числе для ведения бухгалтерского учета в организациях, тематические публикации в периодической печати, документы, электронные ресурсы.

Информационной базой являются материалы законодательных и нормативных актов Российской Федерации, а также внутренние документы ООО «НЛМК – Учетный центр».

При написании работы применялись такие методы как: системный подход, анализ документов, группировки, сравнительный анализ, наблюдение.

Практическая значимость работы заключается в том, что она развивает недостаточно разработанную проблему влияния аутсорсинга на конкурентоспособность предприятий-клиентов и подтверждает значимость данного влияния конкретными расчетами эффективности использования бухгалтерского аутсорсинга ООО «НЛМК-Учетный центр».

Структура работы состоит из введения, трех глав основной части, заключения и списка используемых источников, который содержит 50 наименований.

1. Теоретико-методологические аспекты применения аутсорсинга в целях повышения конкурентоспособности предприятия

1.1. Аутсорсинг: понятие, виды, преимущества и недостатки применения

На данный момент, для повышения эффективности осуществления производственной деятельности и повышения уровня конкурентоспособности компаний, ключевым моментом является постоянный поиск и последующее применение в своей деятельности новых форм управления бизнесом. Многие отечественные предприятия включили в свои программы различные пути оптимизации затрат, адаптации продукции и услуг к условиям сокращающегося рынка. Одним из таких способов управления и оптимизации затрат является аутсорсинг, который призван обеспечить предприятию дополнительные конкурентные преимущества.

В дословном переводе с английского языка аутсорсинг (outsourcing) - означает привлечение внешних ресурсов для удовлетворения собственных потребностей. В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне».

Рассмотрим отдельные определения аутсорсинга, приводимые в различных источниках (таблица 1). Отметим, что авторы англоязычной литературы часто избегают определения непосредственно аутсорсинга, ограничиваясь уточнением сути конкретных управленческих решений и концепций, в частности, касающихся аутсорсинга информационных технологий или бизнес-процессов.

Таблица 1 - Определения аутсорсинга

№ п/п	Определение	Источник, автор
1	2	3
1.	Оказание услуг или снабжение продукцией внешними поставщиками или производителями для уменьшения издержек	The American Heritage, Dictionary of the English Language
2.	Приобретение существенного количества промежуточных компонентов у внешних поставщиков	Bloomberg Financial Glossary
3.	Передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса	Менеджмент. Словарь-справочник
4.	Передача функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику	Постановление ФСТС РФ от 27 июля 2006 г.
5.	Передача на длительный срок управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут выполнять эти функции эффективнее	Календжян С.О.
6.	Перевод внутреннего подразделения предприятия и всех связанных с ним активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене	Хейвуд Д.В.
7.	Частичная или полная передача производственных процессов, включая функции планирования, управления и контроля, внешней организации	Lux W., Schoen P.
8.	Передача чужим (внешним) организациям ранее самостоятельно выполняемых работ (услуг) или производственных функций	Zahn E., Soehnle K.
9.	Обусловленное договором использование материальных средств, имущества и знаний третьего лица с гарантированным уровнем их качества, гибкости и ценности стоимостных критериев и оценок для предоставления услуг, ранее оказываемых внутренними силами компании, с возможным переходом существующего персонала к поставщику услуг и/или трансформация/обновление процессов и технологий, поддерживающих бизнес.	Бравар Ж.-Л., Морган Р.
10.	Передача IT-активов, арендованных мощностей, персонала и управленческой ответственности сторонним организациям	Готтшталк П. Солли-Сетер Х.
11.	Передача сторонней организации определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса	Руснак А.

1	2	3
12.	Передача сторонней организации определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов, обычно не являющихся частью основной деятельности компании, но, тем не менее, необходимых для полноценного функционирования бизнеса	Руснак А.
13.	Передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, позволяющая почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции.	Дафт Р.
14.	Выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения.	Аникин Б.А., Рудая И.Л.

Аутсорсинг часто называют «феноменом XX в.», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 80-х гг. XX в. это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение. Термин «outsourcing» для определения новой концепции управления был введен в 1989 г., когда компания Eastman Kodak наняла сторонние организации для приобретения, запуска и сопровождения своих систем обработки информации[3].

При разрешении деловых споров в судебном порядке выполнение необходимых функций и ответственность берут на себя независимые юридические компании. Со временем многие из них расширяли спектр услуг, широко внедряя практику бизнес - консультирования. К началу XX в. суммарный оборот таких компаний в экономически развитых странах, по оценкам специалистов, составлял около 50 млрд. долл. в год. Наиболее крупные и известные аутсорсинговые компании — аудиторско-консалтинговые фирмы «Большой пятерки» KPMG, Deloitte&Touch, Andersen Worldwide, Pricewaterhouse&Coopers, Ernst&Young — предлагают

услуги аутсорсинга в области управления, 5 информационных технологий, налогообложения, аудита, бухгалтерского учета и отчетности, ревизионной деятельности, юридического обеспечения. Истоки практического аутсорсинга как метода производственной кооперации и высокой технологии управления в промышленности относятся к периоду «великого противостояния» двух великих менеджеров — Генри Форда (1863—1947) и Альфреда Слоуна мл. (1875—1966) и возглавляемых ими гигантов автомобильной промышленности — компаний Ford и General Motors.

Еще лет десять назад это понятие редко упоминалось, а теперь аутсорсинг настолько же обычен, как и основные функции компаний - исследования и разработки, производство и работа с персоналом.

Базовая концепция аутсорсинга сводится к трем основным принципам [14]:

- 1) каждый должен заниматься своим делом и иметь возможность сконцентрироваться только на нем;
- 2) решение сопутствующих задач всегда можно поручить тому, кто справится с ними лучше;
- 3) такое распределение работы экономит средства заказчика и приносит доход исполнителю.

В пользу истинности последнего утверждения говорит достаточно обширная экономическая статистика, накопленная современным бизнесом: при аутсорсинге только прямые затраты фирмы-заказчика сокращаются вдвое по сравнению с выполнением тех же работ самостоятельно.

В современном деловом мире аутсорсинг позволяет любой компании получать все необходимые услуги на профессиональном уровне при гибких договорных условиях и при этом сохранить динамичность, иметь низкие фиксированные расходы и обрести дополнительный потенциал для роста.

О возрастающем значении аутсорсинга говорит тот факт, что сегодня уже более половины современных зарубежных предприятий используют данный подход для реализации хотя бы одного бизнес-процесса.

Основными отличительными чертами аутсорсинга от других видов сотрудничества являются [31]:

1) строгая зависимость аутсорсера от потребностей заказчика и обратного процесса, основанного на специализации аутсорсера; он является наилучшим исполнителем необходимых заказчику функций на рынке. На рынке представлены отношения сотрудничества подразумевающие любые формы взаимовыгодного взаимодействия;

2) отношения четко ограничены рамками исполняемого бизнес-процесса, что позволяет говорить о снижении риска потери конфиденциальности коммерческой информации, свойственной другим видам сотрудничества;

3) основным критерием прочности взаимного сотрудничества становится совершенствование только одного бизнес-процесса, тогда как развитие большинства отношений сотрудничества заключается в обмене опытом и совершенствовании по всем сопряженным направлениям развития предпринимательских структур.

Применение аутсорсинга во многих компаниях обусловлено необходимостью сосредоточить все свои усилия на выполнении наиболее важных, значимых функций деятельности и передать отдельные операции основных, вспомогательных или обслуживающих процессов компаниям, профессионально занимающимся этим видом деятельности, получая, таким образом, без значительных инвестиционных вложений доступ к новейшим технологиям и знаниям мирового уровня.

Использование аутсорсинга для решения поставленных задач освобождает ресурсы компании для развития её основного или нового направления. Сегодня для успешного ведения бизнеса нередко требуются услуги узкоспециализированных специалистов, однако, не каждая компания готова принять в штат такого сотрудника, ведь оплата его труда может оказаться слишком высокой. Именно поэтому оптимальным решением в подобных ситуациях является передача производственных функций на

аутсорсинг. Стоит отметить, что аутсорсинговая компания несет полную ответственность за результат проделанной работы; неоспоримое преимущество аутсорсинга очевидно: расходы компании на выполнение ряда задач сокращаются, а показатели эффективности работы растут.

На сегодняшний день в мировой практике существует несколько видов аутсорсинга.

- Производственный (промышленный) аутсорсинг

При таком виде аутсорсинга посторонней компании передаются фрагментарно или полностью производство продукции или ее частей.

Сам термин «аутсорсинг» в современном его понимании возник на Западе в середине 1970-х годов и активно используется большинством западных компаний. Превосходства в использовании аутсорсинга достигли японцы, придумав и реализовав систему «Just in Time», при которой внешний поставщик поставляет детали и компоненты строго вовремя по определенному графику, а получателю даже нет необходимости иметь у себя резервный склад этих деталей и компонентов. Истоки производственного аутсорсинга относятся к периоду противостояния в индустрии автомобилестроения двух великих менеджеров – Генри Форда и Альфреда Слоуна. Именно в 1930-е годы стало ясно, что, как говорил Форд, «ни одна фирма не может быть самодостаточной», а стало быть, ряд функций целесообразно передавать специализированным фирмам. Форд создал одну из самых крупных в мире вертикально интегрированных компаний: он стремился держать под контролем все товарно - материальные потоки, циркулирующие между более чем 40 его добывающими, сборочными и обслуживающими предприятиями, расположенными в США, Канаде, Австралии, Новой Зеландии, Великобритании, Южной Африке, и дилерами его продукции, разбросанными по всему миру. И многие компьютерные компании перешли к стопроцентному производственному аутсорсингу. В качестве примера современного производственного аутсорсинга можно привести аутсорсинг в розничном бизнесе компании ИКЕА.оборот

компании ИКЕА на сегодняшний день составляет \$15 млрд. в год, удваиваясь каждые 3-5 лет.

При этом в структуре концерна компания не имеет собственного производства, кроме некоторых относительно небольших производственных подразделений, экономическая эффективность которых, к слову, остается под вопросом. Вместо этого ИКЕА имеет 2500 внешних поставщиков, которые работают с ней уже много лет. Логистика в компании также вынесена на аутсорсинг. То есть сама ИКЕА занимается только розничным бизнесом, а все услуги (доставка грузов от поставщиков, сборка и доставка покупок клиентам), а также вся прочая инфраструктура бизнеса, осуществляются сторонними компаниями. Аутсорсинг как экономическое явление существовал не только на Западе. Еще в советское время в лексиконе российских директоров и управленцев существовали такие понятия, как «получать по кооперации», «быть на субподряде», «передать функцию в снабжение». Рекордных показателей «социалистическая кооперация» достигла в секторе ракетостроения и космических технологий. Российское ракетное вооружение пользуется популярностью во всем мире, а возможностью строительства космических ракетополетов обладают только две страны: Россия и США. При этом надежность российских космических кораблей «Союз» и «Прогресс» до сих пор считается выше, чем американских шаттлов «Колумбия».

Производственный аутсорсинг обеспечил российским оборонным и космическим комплексам высокие качественные и технические характеристики. Процесс производства комплексов был организован таким образом: назначалось головное предприятие по выпуску комплекса, а к нему на конкурсной основе прикреплялись предприятия, являющиеся поставщиками узлов и агрегатов. География привлекаемых предприятий охватывала практически всю территорию СССР. Контроль качества поставляемых комплектующих, узлов и агрегатов проводился представителями заказчика – Министерства обороны СССР. Ответственность

за организацию работы и сроки исполнения заказов несла Военно-промышленная комиссия при Совете Министров СССР, а научно-техническое и методическое обеспечение организации производства было возложено на Научно-технический совет по экономике оборонных отраслей, состоящий из ученых и представителей ведущих научно-исследовательских институтов страны. В 1992 году этот совет прекратил свое существование. С развалом Советского Союза и кризисом экономических отношений между отдельными хозяйственными субъектами последовал развал системы экономических связей. Старые взаимосвязи между предприятиями были разорваны, а новые еще не выстроились. Всеобщее недоверие друг к другу и дезинтеграция социально-экономической системы российского общества породили у новых российских руководителей и предпринимателей стойкую неприязнь к какой-либо форме аутсорсинга.

Большинство компаний долгое время пытались производить все собственными силами, и лишь в последние годы, ввиду усиления конкуренции на рынке и реальной угрозы снижения прибыльности бизнеса, стали прибегать к аутсорсингу, как более эффективной форме организации процессов создания добавленной стоимости в экономике.

- Аутсорсинг бизнес-процессов (ВРО, в том числе бухгалтерский аутсорсинг)

Этот вид аутсорсинга включает в себя использование сторонних ресурсов, умения и опыта, отработанной инфраструктуры поставщика услуг, иначе – аутсорсера, для компании и обеспечения своих специфических задач и достижения бизнес - задач организации. В основном ВРО означает передачу стандартизированных процессов фирмы.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала,

что уже тогда 20% из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80% – часть административных функций. Примером аутсорсинга бизнес процессов может служить корпорация General Motors, где технология аутсорсинга применяется как стратегия управления человеческими ресурсами. На протяжении многих лет GM самостоятельно вела учет финансовых операций компании, постепенно предпринимая шаги к полной централизации всех финансовых потоков.

Такие меры позволили GM на 60% снизить себестоимость своей продукции, однако руководство компании пришло к выводу, что при последующем расширении GM данная стратегия будет приносить весьма скромные результаты. Менеджмент GM принял решение прибегнуть к более агрессивной стратегии с целью приблизить деятельность всей компании к основным целям бизнеса GM.

Переход от традиционного управления своими активами к финансовому аутсорсингу, по мнению руководства компании, был наиболее эффективной 14 стратегией для закрепления положительной динамики в структуре издержек компании. Однако непосредственная передача финансовых функций компании своему подрядчику повлекла бы за собой значительное сокращение высококвалифицированного персонала.

Требование General Motors к своему партнеру не распускать финансовый штат компании было закреплено отдельным пунктом контракта, подписанного GM с Arthur Andersen. В результате General Motors удалось достичь максимальной операционной эффективности в области управления финансовыми операциями, которые оцениваются на уровне \$335 млрд. в год, предоставив при этом своим специалистам оптимальные возможности для карьерного роста.

- Аутсорсинг управления знаниями (КРО – от англ. Knowledge Process Outsourcing)

Включает в себя руководство процессами, которые требуют тщательного изучения или глубокой аналитической обработки сведений, формирования и руководство базами знаний, которые в будущем могут применяться в том числе и для поддержания принятых решений.

КРО в настоящее время широко распространен лишь в США, однако имеет потрясающие перспективы, в том числе и в нашей стране. Как правило, он требует навыков углубленного поиска информации, технических и аналитических навыков, способностей интерпретировать информацию, а также умения правильно разбираться в вопросе и делать верные умозаключения. Что передают на аутсорсинг? Принято считать, что внешнему исполнителю можно передать практически любые функции организации. На практике самыми распространенными разновидностями аутсорсинга считается передача перечисленных ниже функций:

- Бухгалтерский учет и расчет налогов;
- Юридическое обеспечение профессиональной деятельности;
- Вычисление заработной платы работников;
- Управление персоналом;
- Системы управления базами данных и информации;
- Маркетинговые коммуникации и связи с общественностью;
- Система руководства проектами от разработки до осуществления;
- Трудности экономической и информационной безопасности;
- Система управления логистикой и доставкой;
- Производство;
- Процесс сборки и тестирования;
- Процесс уборки и обслуживания;
- Система управления транспортом, а также его техническое обслуживание и ремонт (а именно воздушных и морских судов, автомобильного, железнодорожного транспорта).

В российских компаниях самыми популярными функциями для передачи на аутсорсинг являются «не ключевые и некритичные», такие как физическая охрана, сфера обслуживания (в том числе уборка помещений, корпоративные обеды и прочее), логистика и транспорт, именно они занимают первые три строчки рейтинга. Типичные функции по аутсорсингу бизнес-процессов, например, учетные функции в настоящий момент российские компании реализуют, используя внутренние ресурсы компаний.

Можно выделить следующие виды аутсорсинга в зависимости от области (сферы) деятельности:

- IT-аутсорсинг;
- финансовый аутсорсинг;
- аутсорсинг в сфере маркетинга;
- аутсорсинг в области юриспруденции;
- аутсорсинг издательской деятельности и рекламы;
- аутсорсинг в сфере управления персоналом.

Самый востребованный вид аутсорсинга – в сфере информационных технологий, особенно актуален для тех компаний, которые не связаны с областью IT. В данных случаях заказчик передает фирме - исполнителю администрирование корпоративного сайта, поддержку приложений, а также в некоторых случаях обслуживание компьютерной техники.

В зависимости от формы организации совместной деятельности выделяются внутренний и внешний виды аутсорсинга.

Внутренний аутсорсинг выражен в перераспределении функций внутри бизнес - системы с целью сохранения контроля над качеством их выполнения.

При внешнем аутсорсинге выполнение отдельных или взаимосвязанных функций передается внешнему исполнителю - аутсорсеру, при этом сокращаются доля компании в стоимости готового продукта, а также уровень налогообложения. Чем выше степень иерархической координации взаимоотношений между партнерами в аутсорсинг - проекте,

тем менее задействованы рыночные механизмы. Чем выше степень рыночной координации взаимоотношений, тем вероятнее разрыв партнерских отношений, например, при возможности заключить соглашение об аутсорсинге на более выгодных условиях с другим партнером.

Понимание сущности внутреннего и внешнего аутсорсинга играет первоочередную роль именно для российских предприятий. Часто интересы собственников и высшего менеджмента российских компаний представляют одни и те же лица. Собственники не заинтересованы в сокращении видов деятельности организации и вынесении отдельных функций за ее пределы, так как не уверены в перспективности именно основной деятельности и не желают попасть в зависимость от поставщиков услуг. Интересы собственников в данном случае противоречат действительно эффективному менеджменту.

Первым этапом развития аутсорсинга для российских предприятий является формирование и расширение системы субконтрактных отношений[18].

Преимущества и недостатки аутсорсинга.

Преимущества можно условно разделить на 2 группы. Первая группа – это стандартные преимущества, присущие аутсорсингу любого вида деятельности. Они включают в себя возможность для руководства не отвлекаться на управление обслуживающими функциями и вследствие этого уделять больше внимания основному бизнесу компании. Аутсорсинг позволяет решить проблемы с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также с непрерывностью бизнес-процессов: замена персонала на время отпуска, болезни, обучения обеспечивается поставщиком услуг. Кроме того, появляется гибкость в управлении ресурсами – компании не нужно беспокоиться о сокращении численности своих сотрудников при изменении ситуации на рынке, перепрофилировании деятельности, уменьшении объемов производства и т. п.

Клиент также может избежать расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение, необходимое для поддержки передаваемых бизнес-процессов и на их последующую техническую поддержку, а возможно, и сократить расходы на содержание офиса и аппарата управления.

Однако основной выгодой являются возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям. Компания, специализирующаяся на предоставлении определенных услуг, первой сталкивается с возникающими проблемами в данной области, инвестирует в выработку решений задач и развитие соответствующих технологий, в постоянное повышение квалификации своего персонала.

Узкая специализация в предметной области позволяет ей обеспечивать надежное и качественное исполнение передаваемой ею на аутсорсинг функции, а благодаря выполнению однотипных операций для множества клиентов поставщик может удерживать конкурентоспособные цены на свои услуги. Для того чтобы обеспечить такое же качество самостоятельно, заказчику необходимы значительные инвестиции в развитие персонала, оборудование, программное обеспечение – не стоит об этом забывать при оценке экономической эффективности перехода на аутсорсинг.

Очень часто ошибочно эти компоненты затрат исключают из расчета и сравнивают стоимость услуг с затратами на содержание персонала, вовлеченного в передаваемый бизнес-процесс. Если принять во внимание все перечисленные выше факторы, чаша весов может склониться в пользу аутсорсинга. Если же сравнивать не просто цену, а смотреть на проблему с точки зрения «цена – качество», то бизнес-модель с использованием аутсорсинга становится предпочтительной.

Аутсорсинг может позволить компании воспользоваться ресурсами, доступ к которым в противном случае был бы невозможен, например, при расширении географии деятельности фирмы или при создании новой компании. Это подтверждает недавний пример: «Эрнст энд Янг» выиграл

конкурс на оказание услуг по аутсорсингу финансовых и административных функций для крупной телекоммуникационной компании. Компания расширялась, выходя вслед за своими клиентами на новые для неё рынки, и одним из факторов, приведших к выбору именно этой фирмы, оказалось существование офисов во всех странах, где клиент собирался вести бизнес.

Вторая группа преимуществ специфична именно для аутсорсинга финансовой функции и заключается в переложении ответственности за организацию учета и правильность его ведения на аутсорсинговую компанию. Возмещение убытков, связанных с неправильным расчетом налогов или с несвоевременным предоставлением отчетности, происходит за счет поставщика услуг или по страховому договору (большинство серьезных бухгалтерских и аутсорсинговых фирм страхуют свою профессиональную ответственность).

Приобретая услуги по бухучету, клиент получает доступ к юридическим и налоговым ресурсам аудиторских компаний. Таким образом, аутсорсинговая компания становится «семейным доктором» для клиентского бизнеса. Весь комплекс вопросов решается профессионалами своего дела, при этом детально знающими специфику работы предприятия клиента.

Аутсорсинговая фирма может найти нетрадиционные решения проблем, возникающих в ходе аутсорсинга, а затем и отстоять их в споре с налоговыми органами или в суде. Таким образом, снижается риск принятия ошибочных решений и возрастают шансы на успех в дискуссиях с налоговыми органами при защите выгодных для клиента решений по тем спорным вопросам, для которых существует двоякое толкование действующего законодательства. С чем же связан тот факт, что, несмотря на все перечисленные выше достоинства, аутсорсинг бизнес-процессов еще не очень распространен? Помимо того, что многие просто не знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов, есть и другие, более весомые причины.

Компании боятся потерять контроль над ситуацией, избегают доверять посторонним коммерческие тайны. Для таких опасений есть основания, как в России, так и за рубежом, и решение лежит в тщательном выборе поставщика аутсорсинговых услуг на основании его опыта и сложившейся репутации на рынке. Кого-то останавливают дополнительные расходы сил и средств на этапе перехода и чисто психологический барьер, связанный с передачей «своей» бухгалтерии в «чужие» руки.

В нашей стране есть и еще одна особенность ведения бизнеса: многие компании не просто заботятся о конфиденциальности информации, но и не заинтересованы в какой бы то ни было открытости, так как зачастую бухгалтерский учет носит полулегальный характер. Наконец, в наследство от советского периода осталась сильная вертикальная интеграция предприятий, ведущих, по сути, «натуральное хозяйство». Боязнь перемен руководства таких промышленных групп зачастую мешает им отказаться от самостоятельного выполнения некоторых функций. Во многих случаях они пытаются решить проблемы путем выделения вспомогательных подразделений в дочерние предприятия, которые осуществляют внутренний аутсорсинг ряда функций в рамках группы. Опыт развитых стран показывает, что при такой стратегии или компания окончательно переходит на аутсорсинг, или снижается её эффективность в целом из-за сложности управления громоздкими структурами. Поэтому следует ожидать, что российские предприятия будут в дальнейшем все более внимательно присматриваться к аутсорсингу.

Очевидными недостатками аутсорсинга финансовых процессов и бухгалтерского учёта являются опасения заказчиков за сохранность принадлежащей им финансовой информации, за правильность ведения бухгалтерского учета и предоставления финансовой и налоговой отчетности в регулирующие органы. И хотя крупные аутсорсинговые компании обладают соответствующей компетенцией и несут ответственность перед заказчиком за правильность и своевременность предоставления информации,

тем не менее, именно руководитель предприятия несет ответственность за организацию бухгалтерского учета и финансовой отчетности на предприятии. Кроме того, к другим недостаткам применения аутсорсинга относятся:

- отсутствие специальных норм законодательства (нормативно-правовых актов), напрямую регламентирующих правоотношения аутсорсинга;
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального и иного характера в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия;
- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;
- недостаточность рычагов управляющего воздействия на сотрудников аутсорсинговой компании, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание;
- ответственность перед контролирующими органами (юридическая ответственность) за переданные аутсорсинговой компании части своих функций (процессов) все равно несет предприятие-заказчик.

Эффективность аутсорсинга часто зависит от незначительных на первый взгляд деталей, не обращая внимания на которые руководитель организации подвергает риску успешность целого проекта. Так, если в соответствии с контрактом за аутсорсером остается право существенно изменять свои расценки за выполняемые услуги в зависимости от каких-либо факторов, то существует достаточно большая вероятность сговора между подрядчиком и контролирующим его представителем фирмы, результатом чего станут завышенные цены на услуги подрядчика. Чтобы избежать подобной ситуации, контракт должен предполагать однозначную зависимость цены услуги от достигнутого результата.

Второй типичной ошибкой, которую допускает менеджмент компании, составляя контракт является подмена качественных и количественных оценок работы аутсорсера текущим контролем. Текущий контроль – это один из признаков управления ресурсами, а аутсорсинг предполагает управление результатами, и поэтому все, что выходит за рамки управления результатами, не имеет никакого отношения к аутсорсингу. Следствием реорганизации деятельности организации, весьма вероятно, может стать расширение бизнеса, что, чаще всего, влечёт за собой увеличение объема работы, делегируемой подрядчику. В этом случае может увеличиться риск того, что подрядчик уже не сможет эффективно выполнять возложенные на него функции. Поэтому при составлении контракта компании необходимо взять во внимание и такой аспект развития отношений со своим аутсорсером.

К числу наиболее распространенных причин, по которым компании прибегают к аутсорсингу, относятся следующие:

- уменьшение и контроль текущих расходов;
- концентрация на основных целях бизнеса;
- получение доступа к новейшим технологиям;
- перенаправление внутренних ресурсов на другие цели;
- недоступность необходимых для компании ресурсов;
- увеличение эффекта от реинжиниринга;
- делегируемая бизнес-функция плохо поддается управлению/контролю;
- формирование ликвидных основных фондов;
- распределение рисков;
- вливание средств.

Подобные проблемы, хотя и крайне нежелательны на пути реорганизации компании, но они вряд ли прекроют положительный эффект от внедрения аутсорсинга, если руководитель организации располагает таким козырем, как сильная стратегия. Сильная стратегия и максимизированная

операционная эффективность – два основных фактора успеха компании, и аутсорсинг является тем звеном, которое может их объединить[18]. В последнее время аутсорсинг проник почти во все организации. Желание уменьшить размеры фирмы, сократить штат штаб-квартир и сконцентрировать внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой фирмы видах деятельности, диктует организациям применение принципа «снабжение извне» ко многим управленческим и бизнес- процессам, которые раньше непосредственно выполнялись самими фирмами. Результаты выполнения этих процессов покупаются у аутсорсеров в качестве услуг. К ним относятся, в первую очередь, обслуживающие процессы (приготовление пищи, обеспечение безопасности, уборка, обслуживание офисной техники и другие процессы обеспечения жизнедеятельности организации), затем вспомогательные и, наконец, основные. Отдельными областями применения аутсорсинга стали транспорт, коммуникации, складское хозяйство, управление недвижимостью и пр.

Приведем ряд тенденций, влияющих на стратегию введения аутсорсинга (таблица 2).

Таблица 2 -Тенденции, влияющие на стратегию введения аутсорсинга

№п/п	Тенденция	Стратегия
1	2	3
1.	Глобализация	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция стратегии обеспечения/ обслуживания клиента • Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т. д. • Модификация структуры/каналов снабженческой базы
2.	Информационные технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальная стратегическая цепь • Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи

Продолжение таблицы 2

1	2	3
3.	Учет требований внешнего клиента	Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
4.	Технология процесса/производства	Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологии
5.	Возрастание сложности работы	Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
6.	Юридические вопросы/защита окружающей среды	Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
7.	Пересмотр/модификация	<ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр внешних процессов • Модификация устаревших моделей использования внешних источников

Основные этапы развития практического аутсорсинга и факторы, оказавшие влияние на формирование рынка услуг аутсорсинга, можно увидеть в таблице 3.

Таблица 3 - Эволюция практического аутсорсинга

Период	Процессы, стимулирующие и характеризующие развитие практического аутсорсинга
1	2
Начало XX в.	Привлечение организациями специализированных фирм для решения юридических проблем
1920-1930-е гг.	Применение метода кооперации узкоспециализированных производств в автомобилестроении
1950-е гг.	Развитие процессов экономической интеграции в «послевоенном» экономическом пространстве
1960-1970-е гг.	Формирование нового сектора бизнеса — услуги в области /Г-технологий. Широкое использование аутсорсинга как метода производственной кооперации в промышленности
1970-1980-е гг.	Рост объемов рынка аутсорсинга в юридической и банковской сферах, управлении финансами, /Г-технологий, промышленности, государственном управлении. Развитие гибких производств. Широкое распространение аутсорсинга вспомогательных и обслуживающих видов деятельности.

1	2
1980-1990-е гг.	<p>Формирование глобальных информационных сетей. Формирование рынка on-line сервиса.</p> <p>Формирование рынка офшорного программирования. Формирование рынка логистических услуг. Распространение концепций TQM и BPR в практике менеджмента.</p> <p>Распространение систем ERP и CRM в промышленности .</p> <p>Масштабный экспорт high-tech-технологий в страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, развитие международного производственного аутсорсинга</p>
Конец XX — начало XXI в.	<p>Развитие глобальных информационных сетей и широкое промышленное использование услуг в области IT и телекоммуникаций.</p> <p>Повсеместное внедрение единых международных стандартов качества.</p> <p>Практическое использование принципов процессного управления.</p> <p>Внедрение принципов модульной архитектуры продукта в массовом производстве.</p> <p>Развитие логистического сервиса и сопутствующих информационных и коммуникационных технологий.</p> <p>Переход к аутсорсингу бизнес-процессов.</p> <p>Переход к 100%-ному производственному аутсорсингу ряда крупных high-tech-производителей.</p> <p>Глобальный аутсорсинг.</p> <p>Формирование сетевых производственных структур. Реализация крупных проектов в сфере IT- аутсорсинга промышленными корпорациями и крупными банками. Развитие электронной коммерции. Появление виртуальных корпораций</p>

Одним из первооткрывателей аутсорсинга считается всемирно известная фирма Kodak. В начале 1990-х годов руководство компании пришло к неожиданному решению – достижение мирового лидерства в сфере высоких технологий не является основной целью компании. В результате топ-менеджеры решили передать все IT-звено компании IBM, которая как раз и стремилась к лидерству в упомянутой сфере. Процесс, как и предполагалось, оказался взаимовыгодным. Kodak обеспечила себе отличное обслуживание информационных систем, а IBM получила очень выгодный долгосрочный контракт. Сотрудники IBM получили возможности дальнейшего повышения квалификации.

С 90-х гг. XX в. аутсорсинг стал предметом систематических научных исследований. Аутсорсинг является необходимой составной частью

современных концепций менеджмента, действенным инструментом экономической практики и предметом изучения экономической науки[18].

1.2. Конкурентоспособность и факторы ее повышения

Повышение уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, оптимизация их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде – фундаментальная проблема современной экономики. От ее решения во многом зависит качество воспроизводственных процессов, доходность предприятий, их адаптация к рыночным условиям и последующий экономический рост.

Конкурентоспособность предприятий – это проблема не только отечественной, но и мировой экономики. Как считает авторитетный американский ученый, член Комиссии по конкурентоспособности в промышленности при президенте США Портер М., пока не существует общепринятого определения конкурентоспособности. Для фирм конкурентоспособность означала возможность конкурировать на мировом рынке при наличии глобальной стратегии. Для многих конгрессменов конкурентоспособность означала положительный внешнеторговый баланс.

Для некоторых экономистов конкурентоспособность означала низкие производственные затраты на единицу продукции, приведенные к обменному курсу. Единственное, на чем может основываться концепция конкурентоспособности на уровне страны, – это продуктивность использования ресурсов».

Американские экономисты Эрлих М. и Хайн Дж. еще 30 лет назад определяли международную конкурентоспособность как «способность страны или фирмы продавать свои товары». В докладе президентской комиссии США по проблемам конкурентоспособности (1985 г.) последняя определяется как степень, с которой страна при свободных и справедливых

условиях рынка производит товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, формируя и увеличивая при этом доходы своих граждан.

В 1995 г. Министерством экономики Российской Федерации была разработана государственная доктрина совершенствования товарных рынков. Концепция включает в себя максимальный уровень либерализации экономики, при котором государственное регулирование «не должно препятствовать процессу свободного взаимодействия и интеграции свободного бизнеса» и обязано поддерживать экономическую и экологическую безопасность России. Государственная доктрина на первый план выдвигает повышение конкурентоспособности страны в связи с ее низким уровнем и незащищенностью от конкуренции с иностранным капиталом. Некоторые меры по решению этой проблемы содержатся в Соглашении о сотрудничестве и партнерстве России с Европейским союзом, подписанном в июне 1994 г.

Соглашение предусматривает, в частности, сближение условий функционирования рынков России и Европы и устанавливает временные рамки переходного периода в три и пять лет, в течение которых наша страна будет применять строго ограниченные защитные меры для экономики от конкуренции с иностранным капиталом. В подтверждение выбранного ориентира развития экономики в 1996 г. были выдвинуты и одобрены два основных документа – Концепция среднесрочной программы на 1997– 2000 гг. «Структурная перестройка и экономический рост» и проект «Концепции промышленной политики Российской Федерации», генеральной линией которых является тезис о наращивании национальной конкурентоспособности как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

Успех отдельных предприятий в конкурентной борьбе в условиях углубляющейся интернационализации рынка зависит от положения дел в стране. Правильность этого положения доказывает тот факт, что с удивительным постоянством предприятия (фирмы, корпорации) одних и тех же стран (Япония, Германия, Франция, США, Корея и т. д.) добиваются

огромных успехов во вполне определенных отраслях экономики. Но в то же время именно отраслевые особенности позволяют данной фирме данной страны создать и удержать конкурентные преимущества на своем рынке. При этом зачастую в стране функционирует одновременно сразу несколько мировых лидеров в какой-то отрасли промышленности.

Примерами могут служить японские фирмы в области бытовой электроники, роботов, фото – и копировальной аппаратуры, шведские фирмы по производству тяжелых грузовиков и горнорудного оборудования, французские парфюмерно-косметические фирмы, швейцарские фармацевтические компании и т. д. «Поэтому учет национальных и отраслевых, а в ряде случаев и региональных особенностей определяет способность предприятия создавать и удерживать конкурентное преимущество на международном уровне. Но этот же момент весьма важен и для процветания всей страны, так как уровень жизни в стране зависит от конкурентоспособности отдельных предприятий, умения их достигать улучшения качества и роста эффективности».

В связи с вышеизложенным необходимо определить сущность категорий «конкурентоспособность страны»: «конкурентоспособность отрасли», «конкурентоспособность предприятия», «конкурентоспособность продукции», – а также выявить их взаимосвязи. Ведущие западные экономисты по-разному объясняют, почему отдельные страны мира конкурентоспособны, а другие – нет. В работах 50-х, 60-х и начала 70-х гг. высокую конкурентоспособность американских фирм, лидировавших во многих отраслях, объясняли через анализ структуры торговли США. В последующих работах, уже посвященных анализу успехов японских фирм, одним из основных факторов конкурентоспособности выделяют экономическую политику государства, в частности временный протекционизм. Отдельные авторы рассматривают конкурентоспособность страны как явление макроэкономики, определяемое валютными курсами, процентными ставками, бюджетными дефицитами. Но многие страны

оставались конкурентоспособными, несмотря на бюджетные дефициты (Япония, Корея, Италия). Сторонники другой точки зрения склонны считать конкурентоспособность стран следствием дешевизны и изобилия трудовых ресурсов. Еще одна точка зрения состоит в том, что конкурентоспособность определяется обилием природных ресурсов. Однако опыт последнего времени показывает, что наибольший успех на стороне бедных природными ресурсами Германии, Японии, Кореи, Италии, Швейцарии. В последние годы часто усматривают основу высокой конкурентоспособности страны в экономической политике правительства, основными элементами которой являются целевой подход, протекционизм, содействие экспорту и предоставление субсидий. Как видно из представленных выше точек зрения, не существует единого мнения о сущности конкурентоспособности страны. Национальная конкурентоспособность как категория является, по мнению многих экономистов, наиболее общей, так как охватывает всю систему конкурентоспособности различных видов и уровней.

Например, ученые Ю. А. Савинов и М. Н. Чепурин считают, что национальная конкурентоспособность представляет собой «...способность монополистического капитала данной страны противостоять национально объединенным соперникам других стран».

По мнению отечественного экономиста В. Петрова, «конкурентоспособность – внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширенного воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности».

По мнению отечественного экономиста А. Селезнева, конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение страны или товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику. Таким образом,

исходя из данной формулировки, можно выделить три группы факторов, на основании которых конкурентоспособность можно подразделить на три составляющие: политическую, социальную и экономическую конкурентоспособность. Но любое положение, думается, не просто наступает под воздействием тех или иных факторов, а является результатом какой-то деятельности.

Мы согласны с мнением Н. С. Яшина, что конкурентоспособность страны – это способность страны создавать, производить и сбывать больше материальных ценностей, чем ее конкуренты на мировых рынках.

Безусловно, конкурентоспособность страны достигается деятельностью органов государственной власти всех уровней. Но, как известно, на рынке конкурируют конкретные субъекты хозяйствования, а не страны. Тем более что на современном этапе конкурентные возможности предприятий и фирм не ограничиваются национальными рынками. А так как категория «конкурентоспособность предприятия» является практически базовой ячейкой национальной конкурентоспособности в части экономической составляющей, то следует обратиться к ее определению. Так, экономисты исследовательской организации «Европейский менеджмент форум» (г. Женева) предлагают следующее определение: «Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющих у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов». По сути, данную формулировку можно свести к следующему: конкурентоспособность предприятия – это способность изготавливать и сбывать товар с большей конкурентоспособностью, чем у конкурента. Такая формулировка ограничивает данную категорию одним свойством – способностью изготавливать и сбывать товар. Среди российских экономистов также существуют приверженцы данной трактовки понятия «конкурентоспособность». Так, например, Э. Б. Фигурнов и Ю. Ю. Донец

рассматривают в качестве главной составляющей конкурентоспособности предприятия эффективность использования его производственного потенциала (т. е. способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента).

Следующая точка зрения, представленная ученым Т. Коно, выражается в рассмотрении конкурентоспособности предприятия как совокупности характеристик, включающих в себя:

- 1) захваченную предприятием долю рынка;
- 2) способность предприятия к производству, сбыту и развитию;
- 3) способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели.

Экономист М.О. Ермолов считает конкурентоспособность предприятия «...относительной характеристикой, отражающей отличие процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности». На наш взгляд, такая трактовка сводит понятие конкурентоспособности предприятия к понятию конкурентоспособности продукции, в то время как конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции соотносимы между собой как целое и часть. То есть конкурентоспособность предприятия проявляется через конкурентоспособность продукции, так как сообщает ей определенные потребительские свойства. Необходимо рассмотреть отличия характеристик конкурентоспособности предприятия от аналогичной характеристики товара.

Анализ современных концепций конкурентоспособности производителя показывает, что применительно к предприятию их, по крайней мере два. Так, В. Т. Денисов и Т. А. Сергиенко считают, что первое отличие в том, что конкурентоспособность предприятия применима к достаточно длительному промежутку времени, в то время как

конкурентоспособность товара может же определяться в любой малый с экономической точки зрения промежуток времени (месяц, неделя, день). Это важное отличие связано с тем, что предприятие, как правило, занято выпуском разнообразных и обновляющихся изделий, поэтому для изменения существенных отличий от фирм-конкурентов на соответствующем товарном рынке должен пройти хотя бы один цикл обновления продукции, т. е. выпуска на рынок новых товаров. Второе принципиальное отличие заключается в том, что оценку деятельности предприятия дает не только потребитель, но и сам предприниматель. Предприниматель решает, выгодно ли для него в масштабах и условиях данной экономики заниматься производством определенного товара. Если в случае определения конкурентоспособности товара мы можем сказать, что потребителя совершенно не интересует, при каких издержках выпущен товар, то в случае определения конкурентоспособности предприятия этого сказать уже нельзя.

Ермолов М. О. приводит отличие конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности продукции, которое он сформулировал как различие в периоде действия: конкурентоспособность предприятия носит долговременный характер, конкурентоспособность продукции – краткосрочный. Кроме этого, по его мнению, конкурентоспособность продукции может быть охарактеризована и оценена только через систему показателей, которые отражают сравнительные преимущества и недостатки потребительских, функциональных и стоимостных характеристик изделия, включая условия их доставки и эксплуатации. Сравнительные характеристики продукции определяются по отношению к таким же показателям аналогичной продукции другого предприятия с учетом их динамики до момента выхода продукции на рынок. Мы придерживаемся точки зрения Н. С. Яшина, что конкурентоспособность предприятия (фирмы) – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции. А так как конкуренция предприятий на мировом рынке принимает характер конкуренции самой продукции, то

конкурентоспособность товара – это относительная характеристика конкретного проявления степени реализации потенциала самого предприятия и условий его функционирования. Соотношение этих понятий, по мнению Н. С. Яшина, сходно айсбергу в океане. Верхушка его (внешнее проявление) – конкурентоспособность товара, внутренняя суть – конкурентоспособность предприятия, а океан – конкурентоспособность страны. Осуществление предприятиями промышленности своей основной деятельности в рамках отраслевой принадлежности обуславливает наличие взаимосвязи между конкурентоспособностью предприятия и конкурентоспособностью отрасли промышленности. Мы согласны с мнением, что «конкурентоспособность отрасли определяется, с одной стороны, обоснованным выбором стратегических направлений развития, а с другой – эффективностью тактических решений, принимаемых отдельными предприятиями».

Следовательно, можно сделать вывод, что конкурентоспособность отрасли зависит от конкурентоспособности предприятий, входящих в данную отрасль, и общей стратегии развития этих предприятий. Соотношение основных категорий конкурентоспособности на различных уровнях хозяйствования можно представить следующим образом. Подводя итог вышесказанному, мы приходим к выводу, что пока не было сформулировано четкое определение понятия «конкурентоспособности предприятия». Под конкурентоспособностью предприятия, на наш взгляд, можно понимать способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише. Можно сделать вывод, что конкурентоспособность продукции является основным результатом реализации конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия соотносятся как часть и целое.

Возможности предприятия конкурировать на определенном рынке непосредственно зависят от конкурентоспособности товара и совокупности социально-экономических и организационных факторов и методов

деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Уровень же качественных свойств продукции зависит от уровня и степени использования составляющих потенциала предприятия на всех стадиях жизненного цикла товара. Несмотря на происходящие в экономике России процессы реформирования и реструктуризации, большинство предприятий промышленности осуществляют свою деятельность в рамках отраслевой принадлежности. Поэтому учет отраслевых особенностей зачастую позволяет предприятию создавать и удерживать конкурентные преимущества на рынке [15].

Факторы повышения конкурентоспособности предприятия.

В результате усиления конкуренции актуальной становится задача повышения конкурентоспособности предприятий. Этим объясняется необходимость глубокого изучения различных подходов ученых к вопросу классификации факторов конкурентоспособности предприятия. На основе данных исследований разработана авторская система факторов конкурентоспособности предприятия.

В настоящее время актуальной для российской экономики является задача сохранения и укрепления рыночных позиций предприятий в преддверии вступления страны во Всемирную торговую организацию. Расширенный допуск на отечественный рынок импортных товаров способен существенно обострить конкуренцию внутри страны по многим товарным позициям, поскольку в процессе вхождения в мировой рынок российские предприятия вступят в конкурентные отношения с лучшими мировыми производителями. Это актуализирует вопросы изучения подходов к систематизации факторов конкурентоспособности предприятий и выделения тех, которые способствуют повышению конкурентоспособности российских производителей. Изучение зарубежной и отечественной экономической литературы позволяет констатировать, что в ней приводятся различные классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, предлагает систематизировать на основе трех подходов.

В рамках первого он связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства, представляя их в виде нескольких больших групп [19]:

1. Человеческие ресурсы - количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

2. Физические ресурсы - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

3. Ресурс знаний - сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

4. Денежные ресурсы - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден, он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в данной стране.

5. Инфраструктура - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны,

система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Основу второго подхода к классификации факторов конкурентоспособности предприятия, предложенного М. Портером, составляет степень их специализации.

В соответствии с этим все факторы Портер делит на два вида:

1. Общие факторы, к которым относятся система автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Как правило, они могут быть использованы в широком спектре отраслей и дают предприятию преимущества ограниченного характера.

2. Специализированные факторы включают в себя узкоспециализированный персонал, специфическую инфраструктуру, базы данных в определенных отраслях знаний. Эти факторы создают более значительную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Третий подход М. Портера основывается на разделении факторов конкурентоспособности предприятия на два типа:

- основные факторы, объединяющие природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал;
- развитые факторы, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области персональных компьютеров) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Следует заметить, что основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции.

Гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы, как факторы более высокого порядка.

Для их дальнейшего развития требуются значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов.

Кроме того, необходимое условие создания развитых факторов - это использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий.

Развитые факторы часто строятся на базе основных факторов, которые, не являясь надежным источником конкурентоспособности предприятия, в тоже время должны быть достаточно качественными, чтобы на их основе можно было создать родственные развитые факторы.

Французские экономисты А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе считают, что ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь:

- 1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- 2) качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- 3) цена товара с возможной наценкой;
- 4) финансы - как собственные, так и заемные;
- 5) торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- 6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- 7) внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- 8) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности. Оценка возможностей предприятия по

названным факторам позволяет построить «гипотетический многоугольник конкурентоспособности предприятия» (рисунок 1).

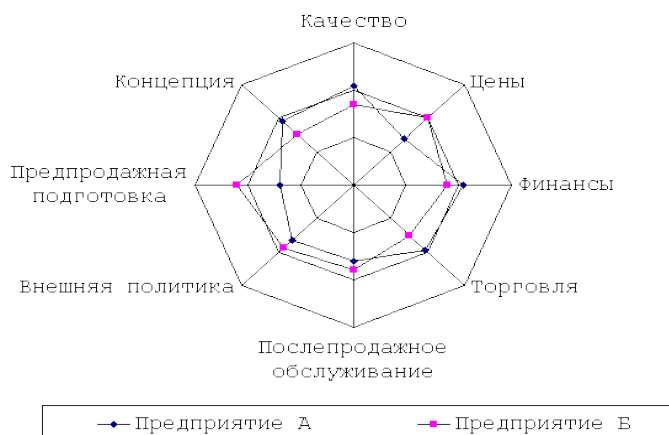


Рисунок 1- Многоугольник конкурентоспособности предприятия А. Оливье, А. Дайана и Р. Урсе

По каждой оси отображается уровень значений каждого исследуемого фактора, в результате, как считают французские ученые, чем больше площадь, тем выше конкурентоспособность предприятия. В многоугольнике используется определенный масштаб измерений, часто в виде балльных оценок. Изображая на одном рисунке многоугольника уровни значений факторов конкурентоспособности для разных предприятий, становится возможным проведение анализа их конкурентоспособности по разным факторам.

В результате такого исследования могут быть выявлены сильные и слабые стороны данного предприятия[17] .

Достоинством данного способа исследования возможностей предприятия является его наглядность. К недостаткам такого подхода полагаем возможным отнести отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере то или иное предприятие-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Японские специалисты выделяют пятиуровневую иерархию факторов конкурентоспособности предприятия (рисунок 2)[13].



Рисунок 2 - Факторы конкурентоспособности промышленной компании, выделяемые японскими исследователями

Доля рынка (первый уровень) - цель и конечный результат менеджмента, на втором уровне иерархии, по мнению ученых, конкурентоспособность должна быть подкреплена способностью к развитию потенциалом производственных, инновационных и сбытовых мощностей предприятия. На третьем уровне иерархии конкурентоспособность определяется выбором стратегии предприятия. Стратегия конкурентной борьбы направлена на улучшение или сохранение позиций предприятия на рынке - доли продаваемых им товаров, давно производимых или новых.

Конкурентоспособность на четвертом уровне иерархии определяется способностью высшего руководства предприятия принимать такие решения, которые реализуют на практике три указанных фактора конкурентоспособности предприятия.

Пятый уровень представлен результатами деятельности предприятия в предыдущем периоде. Здесь, как считают японские исследователи, особенно важна прибыль предприятия как источника ресурсов борьбы за рынок.

В итоге они выводят следующую зависимость: чем больше прибыли, тем выше конкурентоспособность, а чем выше конкурентоспособность, тем больше прибыли.

Артур А. Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд предлагают выделять следующие ключевые факторы конкурентоспособности организации[44]:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Дэвид Кривенс считает, что руководство компании должно во главу угла ставить ключевые компетенции, которые определяются конкурентными преимуществами, универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях), сложностью дублирования[43]. Он предлагает группировку компетенций (факторов) осуществлять согласно направленности функциональных процессов - внешние, направленные из внешнего окружения внутрь организации, внутренние, идущие изнутри организации, и двусторонние. Внешние процессы связывают организацию с ее внешним окружением, обеспечивая обратную с ней связь и формируя внешние связи. Внешние процессы задают также направленность компетенциям организации, определяемым внутренними и двусторонними функциональными процессами. Внутренние процессы направлены на удовлетворение нужд потребителей. В свою очередь, приведенные процессы характеризуются множеством компетенций (факторов).

Значительный вклад в исследование проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятия внесли отечественные ученые.

Голубков Е.П. предлагает при проведении маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности предприятия использовать 16 факторов результативности его деятельности, которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности компании.

К данным факторам конкурентоспособности предприятия он относит имидж организации, концепцию и качество продуктов (уровень их соответствия мировому уровню), суммарную рыночную долю главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской, конструкторской и производственной базы, уровень диверсификации видов бизнеса, стабильность финансово-экономического положения предприятия на рынке, маркетинговую деятельность (реклама, уровень стимулирования сбыта, глубина исследований), уровень предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания, политику организации во внешней предпринимательской среде [10].

Всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, И.У. Зулькарнаев и Л.Р. Ильясова предлагают разделить на три группы: цели, которые ставит перед собой предприятие; ресурсы, которыми располагает предприятие; факторы внешней среды [11].

В свою очередь, Д. Хасби констатирует, что конкурентоспособность предприятия обуславливается качеством продукции, относительной ее ценой, продвижением продукции на рынки, мощностью сбытовой сети [21].

В качестве критериев, определяющих конкурентоспособность предприятия, Н.К. Моисеева предлагает учитывать критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности производства [43].

Белоусов В.Л. возможные факторы конкурентоспособности предприятия группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации), а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности организации [6].

К основным факторам конкурентоспособности предприятия И.В. Максимов относит эффективность его производственной деятельности, финансовое положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособность продукции [43].

Наибольшую популярность в экономической литературе получил подход, на основе которого все факторы конкурентоспособности предприятия объединены в две основные группы в зависимости от способности предприятия оказывать на них влияние.

Данная классификация включает внешние факторы, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и внутренние, почти полностью определяемые руководством предприятия. С нашей точки зрения, данный подход к группировке факторов конкурентоспособности предприятия является наиболее приемлемым, поскольку предприятие следует рассматривать как открытую систему, на которую оказывают влияние факторы внешней среды, подразделяемые, в свою очередь, на факторы прямого и косвенного воздействия. Помимо этого, предприятие имеет внутреннюю среду, состоящую из взаимосвязанных переменных, оказывающих влияние на его функционирование.

Под внешними факторами прямого воздействия необходимо понимать поставщиков, науку и технологии, государство, посредников, профсоюзы, конкурентов, потребителей, тип и емкость рынка.

Внешние факторы косвенного воздействия, с нашей точки зрения, должны включать: состояние экономики, политико-правовые факторы, природно-климатические факторы, научно-технический прогресс, демографическую ситуацию, социокультурные факторы.

К внутренним факторам, определяющим конкурентоспособность предприятия, на которые оно может оказывать непосредственное влияние, следует относить систему менеджмента качества, маркетинговую деятельность, качество менеджмента, систему управления, экономическую безопасность, репутацию (гудвилл) предприятия, финансовую, инновационную, инвестиционную деятельность, корпоративную культуру, персонал, конкурентную стратегию, технологии, масштабы применения аутсорсинга, производственные процессы, сбытовую (дилерскую) сеть.

Указанные выше факторы могут по-разному воздействовать на конкурентоспособность предприятия, поэтому изучение их влияния позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы его развития.

1.3. Аутсорсинг как фактор повышения конкурентоспособности предприятия

Проблема повышения конкурентоспособности фирмы лежит в основе проблемы конкурентоспособности современной российской экономики. Это утверждение имеет под собой логическое основание: конкурентоспособность экономической системы страны не может не быть обусловлена конкурентоспособностью слагающих ее элементов. Задача сохранения и укрепления рыночных позиций российских фирм становится еще более актуальной в условиях вступления нашей страны в ВТО: существенно возросший допуск на наш внутренний рынок иностранных фирм значительно обострит конкурентную борьбу на нем. Кроме того, особую актуальность вышеозначенной задаче придает современная ситуация затухающего мирового экономического кризиса. В этих условиях значимость повышения конкурентоспособности фирмы имеет особое значение: становится насущной проблемой и задачей первостепенной важности. Все это актуализирует теоретическое изучение факторов конкурентоспособности фирмы.

Конкурентоспособность фирмы можно определить, как её способность победить в конкуренции, как возможность занять выгодное положение на рынке и получить преимущество над соперниками.

В современной экономической литературе конкурентоспособность фирмы представляется как некий симбиоз целого ряда факторов: её финансового состояния, используемых производственных мощностей и технологий, качества продукта, уровня обслуживания потребителей (в том числе предпродажного и послепродажного), величины цен (а значит и издержек), репутации, организационной структуры и др. Особую популярность в современной экономической литературе имеет подход, согласно которому все факторы конкурентоспособности фирмы делятся на две группы по критерию способности фирмы влиять на них:

- 1) внешние факторы, возможность влияния на которые у фирмы минимальны;
- 2) внутренние факторы, максимально зависящие от руководства фирмы.

Важнейшим внешним фактором воздействия на конкурентоспособность предприятия является аутсорсинг.

Представляется, что его использование в практической деятельности субъектов российской экономики может существенно способствовать повышению их конкурентоспособности. Термин «outsourcing» означает буквально «внешний источник». Поэтому под аутсорсингом в широком смысле этого слова понимается осуществление каких-либо функций предприятия (фирмы) за счет внешних источников.

К таким функциям относятся, например, работа компьютерной сети, управление персоналом, маркетинг, бухгалтерский учет, юридическая служба, реклама, строительно-монтажные работы, логистика, охрана, и др.

Выведение этих функций за пределы предприятия, поручение их осуществления сторонним исполнителям и составляет смысл аутсорсинга.

Благодаря этому выделились его два основных вида: IT-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (BPO - Business Process Outsourcing).

Среди ВПО особое место занимают финансовый и производственный аутсорсинг. Финансовый аутсорсинг (аутсорсинг финансовых функций) в современной экономической литературе часто трактуется лишь как бухгалтерский аутсорсинг. Более правильным является понимание финансового аутсорсинга как передачи любых функций, осуществление которых требует принятия решений в области финансов и налогообложения.

Исходя из этого, в сферу финансового аутсорсинга попадает не только ведение бухгалтерского учета, но и, например, оптимизация налогообложения (налоговое планирование) и обслуживание экспортно-импортных операций (таможенный аутсорсинг).

Производственный аутсорсинг предполагает передачу какой-то части существующей цепочки производственного процесса (или всей цепочки) стороннему производителю. К тому же, в рамках аутсорсинга этого вида, возможен вариант передачи части имущества фирмы сторонней компании-исполнителю, с последующим взаимодействием с ней на основе соответствующего контракта. Почему фирма прибегает к производственному аутсорсингу? Что это ей дает? Во-первых, фирма получает возможность сосредоточиться на основных процессах своего производства. Во-вторых, способствует разработке инноваций, обеспечивающих ей конкурентные преимущества. В-третьих, помогает усилить гибкость производства, осуществить перестройку производственного процесса и дифференциацию выпускаемой продукции. Анализ современной экономической литературы позволяет определить суть аутсорсинга как двуединого процесса одновременного развертывания дезинтеграции и тесного взаимодействия (интеграции) независимых предприятий на контрактной основе. Предприятия (фирмы), освобождаясь от груза непрофильных активов, вспомогательных и обслуживающих производств и т.д., тем не менее, не перестают нуждаться в их существовании и результатах их деятельности. Со своей стороны,

отпочкованным от материнских компаний и выведенным «на вольные хлеба» аутсорсерам требуются заказчики. Отсюда - стремление к интеграции обособленных экономических субъектов. Кроме того, представляется возможным продолжить цепочку «интеграция → дезинтеграция → интеграция → дезинтеграция → интеграция...» в силу существования цикличности экономических процессов волнообразности экономического развития. Под вертикальной дезинтеграцией в современной экономической литературе понимается процесс противоположный интеграции: производство полуфабрикатов или составных частей (узлов) конечного продукта на отдельных независимых фирмах. Представляется возможным дополнить перечень производимого за пределами предприятия (фирмы) рядом услуг производственного назначения, которые могут быть названы «выполнение некоторых производственных функций». Основой этого процесса является хорошо известные нам явления - общественное разделение труда и вытекающая из него развертывающаяся специализация производства, целью которых является минимизация издержек и рост производительности труда.

А, в свою очередь, процесс углубления разделения труда стимулируется развертыванием НТП. Другой стороной рассматриваемой медали является общественная кооперация труда, выдвигающая требование согласования действий отдельных хозяйствующих субъектов по обмену результатами своего труда ради достижения максимума эффекта (прибыли) каждым из них, но уже на качественно иной, контрактной основе. Таким образом, аутсорсинг представляется особым подвидом единичного общественного разделения труда. Форма единичного общественного разделения труда - явление, рождающее многообразие форм своего практического воплощения в реалиях современной экономики. При этом, в абсолютном большинстве случаев, имеется в виду разделение труда в рамках отдельного предприятия.

Особенностью же аутсорсинга является то, что по своей природе (отпочковавшиеся части единого целого) и по характеру осуществления

деятельности (выполнение задач, вспомогательных, но необходимых) - это единичное или внутрифирменное разделение труда (бухгалтерия, юридический отдел, автотранспортный цех и т.д.), а по совокупности организационных признаков - самостоятельная специализированная фирма.

А это уже ни что иное, как форма частного общественного разделения труда.

Поэтому представляется возможным считать аутсорсинг новой, промежуточной формой между формами частного и единичного общественного разделения труда. И в известной схеме, раскрывающей взаимодействие общественного разделения труда и общественной кооперации труда, ей можно отвести соответствующее место (рисунок 3).



Рисунок 3 – Формы общественного разделения труда

Общественное разделение труда углубляется и расширяется, подстёгиваемое набирающим силу НТП, а практика рыночной экономики даёт новые формы организации производства. Поэтому, вполне логично представить ситуацию, при которой, крупные и успешные аутсорсеры часть своих производственных забот захотят переложить на плечи «товарищей по цеху», дав этим миру новую форму (или разновидность) общественного разделения труда и новую форму организации производства - «аутсорсинг аутсорсинга». Так, практика экономической жизни уже дает ростки аудита и консалтинга аудиторских фирм, занимающихся финансовым аутсорсингом.

Как уже указывалось, аутсорсинг бизнес-процессов на практике предполагает два основных варианта:

- 1) «выдавливание» низкоэффективных активов за пределы предприятия (фирмы);
- 2) передачу стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса.

Что означает для фирмы каждая из них? Во-первых, «выдавливание» низкоэффективных активов за пределы предприятия означает для данного предприятия освобождение от так называемого «чемодана без ручки», когда бросить жалко, а нести тяжело. Это оздоравливающий и стимулирующий процесс. В результате делегирования второстепенных функций аутсорсерам и сосредоточения ресурсов на основном виде деятельности предприятия, даёт возможность последнему сконцентрировать своё внимание на качестве, ассортименте и объёме основной производимой продукции, развитии технологий и НИОКР. Всё это, в конечном итоге выливается в рост прибылей. Однако здесь фирме следует быть очень осторожной и действовать по принципу «семь раз отмерь, а один - отрежь».

Современное предприятие имеет в своём составе активы, существенно различающиеся по своей эффективности. Вся совокупность активов предприятия может быть условно разделена на профильные, определяющие его профиль, и непрофильные, второстепенные. Первые, являясь объектом постоянной заботы и внимания, нуждаются в повышении их эффективности.

«Выдавить» их - это часто означает создать серьёзную опасность для предприятия: опасность потери бизнеса. Современная действительность (в том числе и российская) свидетельствует о реальности данной опасности.

Практики в один голос заявляют о недопустимости передачи профильных активов на аутсорсинг. Что же касается непрофильных активов, то их определённая часть, может быть оценена как низкоэффективные и нуждающиеся в реструктуризации (деструктуризации). Именно они могут

стать в дальнейшем объектом аутсорсинга. К признакам непрофильных активов, подлежащих реструктуризации относят:

- отвлечение на них больших затрат времени и средств предприятия; себестоимость непрофильной продукции выше цены рыночных аналогов;
- отсутствие существенной связи с основным производством;
- низкое качество непрофильной продукции;
- слабая динамика непрофильного производства;
- высокая рыночная цена на данный вид активов;
- необходимость существенных инвестиций в непрофильное производство.

Часто на практике всем этим критериям соответствует совокупность функций предприятия, включаемых в категорию финансового аутсорсинга.

Так, ряду средних и мелких предприятий непосильно дорого держать в своем штате бухгалтера, налогового или таможенного брокера. Кроме того, именно эти функции являются не главными для большинства этих предприятий, а требуют больших затрат для их осуществления. И, наконец, качество работы «своего» специалиста часто оставляет желать лучшего.

Совокупность названных «плюсов» существенно повышают уровень конкурентоспособности фирмы. Второй составляющей аутсорсинга, как было упомянуто выше, является передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса. Ожидаемый результат этого действия представляет собой некий набор положительных эффектов: сокращение совокупных издержек производства; повышение качества выполнения вынесенных во вне бизнес-функций; увеличение величины активов предприятия производственного назначения; повышение устойчивости и конкурентоспособности предприятия, и, как результат, - увеличение объёма получаемой экономической прибыли.

В конечном итоге речь опять идет о повышении конкурентоспособности фирмы. Понятно, что снижение издержек

производства в результате использования аутсорсинга может быть достигнуто, только если данную услугу дешевле купить, чем производить самому.

Аутсорсинг может позволить значительно сократить расходы фирмы-заказчика:

- 1) Оплачивается только реально отработанное время работника;
- 2) Аутсорсер распределяет задачи разного уровня сложности между специалистами разного уровня квалификации.

Однако на практике прямая экономия издержек достигается далеко не всегда. Существует целый ряд рисков, приводящих к удорожанию использования аутсорсинга. И современная практика ежедневно расширяет их перечень. Рассмотрим некоторые из них. Как уже отмечалось, фирма-заказчик изначально предполагает, что производитель внешней услуги осуществляет выполнение своих функций дешевле и качественнее. Это объясняется, прежде всего, узкой специализацией и эффектом масштаба деятельности аутсорсера. Однако, повышение качества выполнения вынесенных на аутсорсинг бизнес-функций или частей бизнес-процесса можно ожидать только в том случае, если аутсорсер является признанным профессионалом в данной области, обладающим квалифицированным персоналом и новейшими техникой и технологиями. А это, в свою очередь, автоматически повышает стоимость его услуг и может свести на нет ожидания её выгоды для заказчика. Образующийся «порочный круг» или спираль «цена-качество» может привести к невыгодности аутсорсинга для определённой категории фирм. Очевидно, что в данную категорию попадают прежде всего российские предприятия малого и среднего бизнеса. Качество выполнения услуг аутсорсером в условиях российской действительности тоже вызывает определенные сомнения. Несовершенство законодательной базы и не проработанность организационных механизмов позволяют сегодня ряду недобросовестных участников рынка аутсорсинга игнорировать интересы заказчиков их услуг, допускать оппортунистическое поведение.

Это находит выражение в различных видах ненадёжности выполнения работ и злоупотреблений доверием клиентов. Проблема усугубляется тем, что для проверки качества оказываемой аутсорсером услуги, предприятию нужно привлечь независимого специалиста в данной области деятельности.

А это влечет дополнительные расходы на аутсорсинг и делает его менее выгодным, а порой и совсем не выгодным. Кроме того, существует реальная опасность объединения аутсорсера с аудитором. Выявление данного факта требует отказа со стороны фирмы от услуг того или другого, а чаще всего того и другого одновременно. А это влечет дополнительные расходы средств и времени на привлечение других контрагентов. Вместе с тем, несвоевременное выявление этого сговора чревато еще большими потерями для фирмы. Поэтому изначально, до передачи какой-либо функции на аутсорсинг, фирма должна учесть данный риск посредством организации службы контроля. А это, несомненно, приводит к дополнительным транзакционным издержкам. Следующая группа рисков связана с передачей прав собственности на оборудование и помещения от фирмы-клиента аутсорсеру, а также переводом его персонала. Речь идет, по мнению известного специалиста в области аутсорсинга Хейвуда Дж. Брайана, о необходимости включения в контракт стратегии выхода. Суть любой стратегии выхода заключается в обеспечении возможности выйти из отношений контракта без потерь. В данном случае фирма должна оговорить в контракте с аутсорсером возврат или материальную компенсацию потери передаваемой собственности и персонала в случае расторжения контрактных отношений. А это возможно при тщательной предварительной проработке контракта, привлечения соответствующего уровня специалистов, что опять же влечет рост транзакционных издержек фирмы.

Вообще, составлению контракта с потенциальным аутсорсером фирма должна уделить максимум внимания. Это продиктовано не только изложенными причинами, но и существованием большого количества других рисков, например:

- 1) Возможность банкротства или поглощения фирмы-заказчика или фирмы – аутсорсера;
- 2) Фирма-заказчик или аутсорсер могут претерпеть коренные изменения (расширение или сворачивание деятельности);
- 3) Возможны сбои в работе заказчика или аутсорсера;
- 4) Недостаточный уровень квалификации и (или) лояльности внешнего персонала может быть причиной некачественного выполнения работ;
- 5) Коммерческие риски.

Тщательный анализ всей совокупности рисков до составления контракта и продуманная система «противовесов» в ходе его разработки - необходимые условия успешности работы фирмы на основе аутсорсинга.

Обосновать необходимость и оценить возможности его использования в каждом конкретном случае - задача, требующая привлечения квалифицированных специалистов. В конечном итоге, дополнительные расходы, связанные с этим, окупятся повышением уровня конкурентоспособности, фирмы.

В результате рассмотрения всех основных аспектов этой темы можно сформулировать следующие выводы:

- 1) Аутсорсинг - новая форма общественного разделения труда;
- 2) Аутсорсинг - современная и эффективная форма организации производства, которая способна существенно повысить конкурентоспособность фирмы;
- 3) Анализ его очевидных преимуществ, заключающихся в снижении издержек фирмы-клиента, повышении качества и сокращения сроков выполнения работ, с параллельным анализом его рисков позволяет оценить необходимость и возможность его использования в каждом конкретном случае;

4) Скрупулезный учет всех «за» и «против», тщательная подготовка контракта - обязательные условия работы фирмы в условиях аутсорсинга [34].

2. Организационные основы использования бухгалтерского аутсорсинга

2.1. Зарубежный и российский опыт аутсорсинга

Зарубежный опыт аутсорсинга.

В конце 1970-х – начале 1980-х годов дешевые и высококачественные японские товары сделали настоящую революцию в области операционной эффективности. Западные управленцы были вынуждены принципиально пересмотреть свои требования ко всему процессу производства, и аутсорсинг стал одним из выходов из сложившейся ситуации. Экономическая рецессия, которую сейчас переживает Япония, вынуждает японские компании искать все новые и новые решения для сокращения своих издержек. Одним из таких решений стал аутсорсинг. Как считает Поль Линторст, консультант PriceWaterhouseCoopers по вопросам аутсорсинга бизнес-процессов в Японии, в основе развития аутсорсинга лежит настоятельная потребность и сильное желание японских организаций улучшить свои экономические показатели после затяжного спада деловой активности и вместе с тем деликатное отношение к своим сотрудникам.

Кто бы мог представить себе, что в такой специфической стране, как Япония, где настолько широко используется практика пожизненного найма, где организации традиционно объединяются в так называемые японские картели, практически закрытые для внешних партнеров, в стране, где принято делать все от начала до конца своими силами и с использованием своих факторов производства, традиции будут потеснены экономической целесообразностью и сухим расчетом. По итогам оценки экспертов емкость японского рынка аутсорсинговых услуг, которая выражается в числе покупателей, составила четверть от рынка США.

По прогнозу исследовательской компании IDC (International Data Corp.) в 2015 году японский рынок аутсорсинговых услуг достиг отметки \$16,6 млрд. и на протяжении последующих пяти лет будет расти в среднем на 10%.

В настоящее время в Японии более интенсивно используют аутсорсинг крупные финансовые и страховые организации. Обычно, они делегируют следующие бизнес-функции: управление активами, обработка данных, техническая поддержка и администрирование сетей. Но, как считает Масами Кашваги, главный аналитик компании IDC, в перспективе практика аутсорсинга найдет обширное распространение в е-коммерции и дистрибуции, причем существенно увеличится доля средних и малых компаний. Говоря о китайском рынке аутсорсинга, обычно, подразумевают производственный аутсорсинг. Но кроме него крупные компании часто привносят в Китай информационные технологии. Также нельзя забывать и об одном значимом недостатке аутсорсинга в Китае: при небольших тратах на оплату труда больше приходится расходовать на логистику. Отметим, что мало просто получать дешевую продукцию, необходимо, чтобы она соответствовала стандартам качества и другим требованиям. Китайские фирмы могут производить практически всё. Но необходимо отметить, что более рентабельной продукцией является продукция, которая требует крупных трудовых затрат и мелких транспортных.

Выделим важнейшие аспекты аутсорсинга в Китае, которые заключаются в следующем:

- 1) детальное изучение логистических маршрутов: как, откуда, куда?
- 2) уточнение правовой стороны сделки: кто, за что и какую несет ответственность;
- 3) проверка качества продукции.

В попытке реализации столь необходимого процесса следует учитывать два аспекта: 1) внимательно изучить образцы продукции.

Таким образом можно многое узнать о потенциале вероятного партнера; 2) создать детальные инструкции ко всему ходу изготовления продукции, так как вполне вероятно, что производитель до этого не занимался поставкой продукции на рынок и не знаком с его условиями. Чем серьезнее и тщательнее проработаны эти вопросы, тем меньше сложностей и недопонимания появится в дальнейшем. Третьим необходимым моментом аутсорсинга в Китае становится инспекция готовой продукции. Чаще всего для этой задачи приглашают сторонние компании, для оценки качества товара, еще не вышедшего со склада производителя.

Важно, чтобы проверяющая компания также получила четкие указания, изложенные документально. Тогда в конфликтной ситуации всегда появится веский аргумент. И, в-четвертых, нельзя забывать, что условности ведения бизнеса и деловая этика в Китае ощутимо отличаются от тех, которые мы видим на наших рынках – от необходимости торговаться, чтобы выиграть настоящую цену, вплоть до страха «потерять лицо»[18].

Рынок аутсорсинга в России пока еще только формируется. Аналитическое агентство Inmedia/Forrester, которое периодически проводит исследования российского рынка аутсорсинга, провело опрос среди аутсорсеров и выявило следующее. Ключевым фактором, содействующим развитию IT-аутсорсинга, на который указали почти 30% опрошенных экспертов было отмечено стремление к сокращению издержек. Также 12,7% экспертов отметили повышение конкурентоспособности предприятий за счет фокусировки на основном бизнесе, а 11,5% – усложнение IT-процессов на предприятиях и, как следствие, невозможность содержать необходимый штат квалифицированных и дорогостоящих специалистов. Также были выделены негативные факторы: почти 30% экспертов указали на недостаточную осведомленность заказчиков аутсорсинговых услуг, а около 26% – на не располагающую к аутсорсингу экономическую ситуацию в России в сочетании с общей незрелостью российского рынка. Также эксперты вспомнили о недоверии к поставщикам услуг, низком уровне

профессионализма некоторых поставщиков и, как следствие, слабой конкуренции. Стоит отметить, что очень важно не путать аутсорсинг с проектной работой. Проектная модель куда менее эффективна и сильно подвержена коррупции.

Отметим, что аутсорсинг – это:

- 1) открытый коммерческий рынок профессиональных услуг;
- 2) стандартизированное ценообразование и модель продажи услуг;
- 3) длительный контракт на постоянное обслуживание;
- 4) ответственность поставщика за целевой результат.

Фактически аутсорсинговый договор приобретает черты страхового договора между поставщиком и заказчиком услуг. А в проектной модели, чем быстрее работает организация, тем скорее закроется проект, поэтому любой проектной структуре выгоднее тормозить работу. Как известно, Билл Гейтс любил повторять фразу: «Microsoft отделяют от краха 18 месяцев!». В обстоятельствах жесточайшей конкурентной борьбы фирмам приходится регулярно изобретать новейшие маркетинговые инструменты. Не поставщики, а предприятия-клиенты аутсорсинговых услуг вынуждены находить лучших исполнителей, способных расширить бизнес. В РФ бизнес пока не столь динамичный. И более активную позицию занимает подрядчик, который предлагает заказчику свои услуги. В сфере аутсорсинга Россия отстает не только от Запада, но и от Востока. К примеру, в Китае до 2015 г. на государственные средства планировалось подготовить 1,2 млн. высококвалифицированных специалистов по аутсорсингу.

В отличие от России, на Западе с его давними традициями и высокой культурой обслуживания, рынок аутсорсинга начинался с бизнес- процессов (ВРО), постепенно проникая в молодую и быстро развивающуюся сферу ИТ. Рынок аутсорсинга в России стартовал с ИТ- аутсорсинга (ИТО).

Отметим, то что на сегодняшний день для большинства российских поставщиков услуг аутсорсинга выход на международные рынки не рассматривается как приоритетная задача. Этому факту есть две причины:

1) потенциал российского рынка огромен, и необходима большая работа по развитию и реализации этого потенциала, 2) для успешной зарубежной экспансии необходима серьезная конкурентоспособная технологическая экспертиза, соответствие международным стандартам, сертификация персонала, а также крупные кейсы успешных аутсорсинговых контрактов. Тем не менее, если учитывать геополитическое положение России, наикрупнейшие российские поставщики имеют возможность начать экспансию в страны СНГ уже в самое ближайшее время. В начале 2000-х годов особенно выгодным был аутсорсинг программного обеспечения (так называемое «оффшорное программирование»), на данный момент фокус рынка сместился на аутсорсинг IT-процессов предприятий. IT – является самым крупным рынком российского аутсорсинга.

Динамика этого рынка подтверждает высокую квалифицированность отечественных специалистов данного профиля, а также общую готовность бизнеса развиваться в этом направлении. Среди лидеров российского рынка IT- аутсорсинга можно выделить: КРОК, Optima Services, СБСистем и «Россервис». КРОК – это крупный системный интегратор; IT-аутсорсинг составляет менее 10% его бизнеса. Остальные являются специализированными аутсорсинговыми компаниями.

Основными заказчиками услуг IT-аутсорсинга являются нефтегазовый и финансовый сектор. Вторыми по значимости являются предприятия телекоммуникационного сектора, органы государственного управления и силовые структуры, а также торговля и энергетика. В третью группу входят транспорт, логистика и организации социального сектора.

Вторым по объемам сегментом рынка аутсорсинга в России является применение аутсорсинга учётных функций, т.е. передача части внутренних бизнес-процессов внешнему специализированному подрядчику на срок не менее года. А именно:

- ведение всего бухгалтерского учета, включая постановку и/или восстановление на начальном этапе, частичное ведение бухгалтерского учета

по отдельным объектам и/или участкам учета, подготовку и сдачу отчетности;

- ведение отдельных участков учета (расчет зарплаты, расчеты с подотчетными лицами, поставщиками и прочее);
- составление на регулярной основе бухгалтерской и налоговой отчетности по российским стандартам и финансовой отчетности по международным стандартам;
- кадровое делопроизводство (документальный кадровый учет).

Подчеркнем, то что передача на аутсорсинг такого рода отчетности имеет некоторые риски, связанные с возможностью утечки конфиденциальной информации, но в то же время является гарантом «белой бухгалтерии» компании, что имеет немалое значение в нашей стране.

Аутсорсинг бухгалтерских, кадровых и иных административных функций вошел в практику российских компаний еще в начале 1990-х гг. Пионерами на этом рынке, как и в IT-аутсорсинге, стали западные компании.

Так, в 1994 году свои услуги зарубежным предприятиям, работающим на территории России, начала предлагать Intercomp Global Services. В настоящее время крупнейшими поставщиками услуг аутсорсинга учетных функций на российском рынке считаются: Intercomp Global Services, BDO, АНКОР, ОМК-Аудит.

Иностранные организации и крупный российский бизнес являются основными потребителями аутсорсинга учётных функций в нынешней России. Малый и средний бизнес полагается на внутренние ресурсы. На данный момент предоставить допуск сторонней компании к информации обо всех финансовых потоках предприятия на постоянной основе готовы лишь немногие компании с достаточно прозрачным бизнесом, поскольку критичность учетных функций для любого бизнеса очень высока.

Для некоторых компаний, в первую очередь региональных, критическим фактором является и стоимость услуг.

Приведем примеры успешного применения аутсорсинга в России:

- аутсорсинг маркетинговых функций: Coca-Cola, EnterasysNetworks, ОАО «Мобильные ТелеСистемы», ОАО «Сбербанк России», ОАО «Лукойл» и др.;

- аутсорсинг производственных функций: ОАО «Российские железные дороги», РАО «ЕС России», ОАО «Русский алюминий», ГК «Северстальмаш», EvrazGroup, ОАО «Северсталь», ОАО «ГМК «Норильский никель», ОАО «Ульяновский автозавод» и ОАО «Заволжский моторный завод», а также ряд международных корпораций, построивших заводы в России, таких как Nissan, Ford, Toyota, Volkswagen и др.;

- IT-аутсорсинг: Luxoft, EramSystems, VDI, Dell, ОАО СК «Альянс» и др.;

- аутсорсинг логистических функций: ООО «Пивоваренная компания «Балтика», ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Газпром», Министерство обороны РФ и др.;

- аутсорсинг учетных функций: ОАО «Русский алюминий», ОАО «ТНК-ВР Холдинг», Adidas, HewlettPackard, X5 RetailGroup, ОАО «Седьмой Континент» и др.

Перейдем к подробному рассмотрению бухгалтерского аутсорсинга в России.

Передача ведения бухгалтерского учёта предприятия сторонним специалистам с целью оптимизации бизнес-процессов и называется бухгалтерским аутсорсингом. Бухгалтерский аутсорсинг дает возможность сконцентрироваться на собственном бизнесе, снизить финансовые риски, минимизировать управленческие и финансовые затраты. Переход на аутсорсинг бухгалтерского учета, касаясь всех аспектов управления организацией, выступает стратегическим решением [48].

В этом и заключается ключевое различие аутсорсинга бухгалтерского учета от бухгалтерских услуг, которые носят моментальный характер. Принятие стратегического решения по введению аутсорсинга бухгалтерского учета должно исходить из множества управленческих принципов, главным из

которых является принцип системности, предполагающий взаимодействие элементов внутри системы (организации), а еще их связи с другими системами из наружного окружения. Иначе говоря, рассматривать предприятие и внешнюю среду как единое целое обеспечивает возможность применения принципа системности.

Отсюда, направление аутсорсинга бухгалтерского учета на стратегическое управление финансами позволяет точно спрогнозировать возможности предприятия в дальнейшем. Смысл аутсорсинга сводится к тому, чтобы сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для организации, а другие поддерживающие или сопутствующие функции предоставить профессионалу. Стратегия бизнеса, ориентированная на усиление операционной (основной) деятельности, делает предприятие менее уязвимым от внешних и внутренних рисков, поскольку позволяет грамотно управлять затратами ресурсов и, соответственно, укреплять стратегическую конкурентоспособность предприятия [39]. Нормы бухгалтерского законодательства в Российской Федерации не запрещают обращаться к услугам сторонних специализированных организаций.

Согласно Федеральному закону от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» «руководитель экономического субъекта обязан возложить ведение бухгалтерского на главного бухгалтера или иное должностное лицо этого субъекта либо заключить договор об оказании услуг по ведению бухгалтерского учета» (п. 3, ст. 7 Закона №402-ФЗ) [2].

Таким образом, аутсорсинг бухгалтерского учета позволяет предприятиям различных форм собственности доверить ведение бухгалтерского учета бухгалтеру, который занимается частной практикой, либо сторонней организации и сосредоточить основные ресурсы на достижение главной цели организации.

Компания РБК. Рейтинг и БДО Юникон Бизнес Сервис, одна из крупнейших российских компаний, специализирующихся на аутсорсинге учетных функций, подвели итоги общего исследования на тему

популярности среди российских и иностранных компаний основных видов аутсорсинга бизнес-процессов в Российской Федерации.

В выборку вошло более 3500 компаний, среди которых 200 компаний крупного бизнеса, 1700 предприятий сегмента малого и среднего бизнеса, 500 компаний банковского и страхового сектора, также около 1000 представительств иностранных компаний в России [50].

В основном, в выборку вошли генеральные и финансовые директора предприятий, директора по персоналу и главные бухгалтеры.

Оценка производилась по 10-балльной шкале (1 – не популярен, 10 – популярен).

Так, к примеру, предлагалось оценить вес факторов на принятие решений об аутсорсинге бухгалтерского учета (таблица 4).

Таблица 4 - Оценка веса каждого фактора при принятии решения об аутсорсинге бухгалтерского учета

Фактор	Количество баллов
Снижение численности персонала и уменьшение «человеческого фактора»	7,31
Сокращение издержек	6,87
Снижение рисков (фискальные, трудовые споры, ошибки управленческой отчетности)	6,42
Возможность полностью сфокусироваться на основном бизнесе	6,27
Повышение качества передаваемой функции	6,16
Повышение гибкости бизнеса в нестабильных условиях	4,87

По данным таблицы 4 видно, что наиболее значимым фактором респонденты считают уменьшение «человеческого фактора», а незначительное влияние оказывает такой фактор как повышение гибкости бизнеса в нестабильных условиях.

Немаловажную роль играет и выбор вида аутсорсинга, который компания собирается передать провайдеру (таблица 5).

Таблица 5 - Структура аутсорсинга по видам учетных функций

Вид аутсорсинга	%
Бухгалтерский учет в целом	27
Расчет заработной платы	17
Документальный кадровый учет	17
Подготовка управленческой отчетности или отчетности по международным стандартам	15
Подготовка и защита налоговой отчетности	13
Учет расчетов с поставщиками	9
Товарный и складской учет	9
Учет расчетов с покупателями	7
Учет расчетов с подотчетными лицами	7

Проанализировав опыт аутсорсинга по учетным функциям, показанным в таблице 5, возможно отметить, что наиболее часто компании сталкиваются с передачей стороннему провайдеру функций по бухгалтерскому учету в целом (27% положительных ответов), расчету заработной платы (17%) и документальному кадровому учету (17%).

Сегодня популярность бухгалтерского аутсорсинга увеличивается, что связано с увеличением числа компаний, осознающих, что аутсорсинг бухгалтерского учета считается инструментом оптимизации затрат и получения конкурентных преимуществ для целей реализации стратегии фирмы. Но выбирая компанию - аутсорсера, следует дать оценку практике и опыту предоставления услуг, квалификации персонала, репутации компании, скорости реакции на изменение законодательства, рекомендации от партнеров по бизнесу. Опытный аутсорсер выявляет существующие проблемы не только в ведении учета, но и иных сопутствующих областях работы компании. Что касается компании - аутсорсера, то она может развивать направление деятельности по оказанию разнообразных услуг другим организациям в качестве возможности получения дополнительного дохода, а может остановиться на оказании услуг на основе аутсорсинга в

качестве своей ключевой деятельности. Второй вариант ведения бизнеса подойдет для компаний, специализирующихся в разнообразных видах аутсорсинговых услуг и составляющих быстро развивающуюся сферу современного бизнеса. Компании - аутсорсеру позволено выступать в роли бизнес-партнера предприятия-заказчика при наличии ключевых компетенций в персональных видах деятельности, которые составляют предмет договора об аутсорсинге. Отталкиваясь от вышеизложенного, можно сделать вывод, что аутсорсинг в рамках заключенного договора выражает сферу стратегических интересов, ключевых компетенций в соответствующей деятельности, расширение доли потребительского рынка как предприятия-заказчика, так и компании - аутсорсера [24].

2.2. Анализ деятельности аутсорсинговой компании ООО «НЛМК-Учетный центр» филиал в г. Екатеринбурге

2.2.1. Общая характеристика филиала ООО «НЛМК-Учетный центр»

Филиал общества с ограниченной ответственностью «НЛМК - Учетный центр» в г. Екатеринбурге зарегистрирован 28 декабря 2010 года. Компании был присвоен ОГРН 1104823017419 и выдан ИНН 4823040990.

Компания входит в состав Группы компаний и оказывает услуги по введению бухгалтерского и налогового учета хозяйственной деятельности у группы юридических лиц в объемах, установленных действующим законодательством.

На обслуживании филиала ООО «НЛМК-Учетный центр» находится 23 компании, которые в свою очередь подразделяются на 2 группы:

- 1 группа – Управляющие;
- 2 группа – Производственники.

Управляющие компании являются активодержателями и в основном предоставляют услуги аренды. Компании - производители занимаются обеспечением металлургическим сырьем производственных площадок группы НЛМК, а именно заготовкой, хранением, переработкой и реализацией лома черных и цветных металлов.

НЛМК является одной из крупнейших металлургических компаний в мире, крупнейшим производителем стали в России. Группа производит широкую линейку продукции, сертифицированной по международным стандартам качества. Благодаря гибкой производственной цепочке, эффективной системе сбыта и обширной географии продаж, Компания обладает возможностью быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия. НЛМК является ведущим поставщиком слябов и трансформаторной стали в мире и крупнейшим российским поставщиком продукции с высокой добавленной стоимостью, включая прокат с полимерным покрытием, оцинкованную и электротехническую сталь, а также сортовую металлопродукцию.

Филиал ООО «НЛМК – Учетный центр» подразделяется на 3 отдела, а именно:

- Отдел по первичной документации;
- Отдел бухгалтерского учета;
- Отдел финансовой и налоговой отчетности.

Специалисты отдела первичной документации отвечают за полноту, достоверность, своевременность и точность отражения в бухгалтерском и налоговом учете фактов хозяйственной жизни; осуществляют контроль правильности формирования регистров бухгалтерского учета по соответствующему разделу бухгалтерского учета; осуществляют контроль за законностью, своевременностью и правильностью оформления фактов хозяйственной жизни первичными учетными документами; обеспечивают прием и первичную обработку документов заказчиков; обеспечивают проверку правильности оформления документов и отражение в

бухгалтерском и налоговом учете; обеспечивают сохранность первичных учетных документов и сдачи их в архив; обеспечивают своевременное сканирование и размещение первичных учетных документов в системе электронного архива в соответствии с графиком документооборота; обеспечивают своевременную передачу документов, требующих исправления, ответственным сотрудникам структурных подразделений обслуживаемых компаний; обеспечивают своевременную передачу документов для отражения в учете другим отделам; подписывают первичные учетные документы и иные документы, в соответствии с предоставленным правом подписи; предоставляют копии документов в рамках проведения выездной и камеральной налоговых проверок, согласно запросам налогового органа и др.

Специалисты отдела бухгалтерского учета отвечают за своевременное отражение первичных документов в бухгалтерском и налоговом учете, производят проверку правильности оформления первичных документов и полноты предоставляемого организациями комплекта документов по той или иной операции.

Специалисты отдела финансовой и налоговой отчетности отвечают за формирование бухгалтерской, статистической и налоговой отчетности, а также за сопровождение камеральных, встречных, выездных и аудиторских проверок, за расчет и своевременные начисления оплачиваемых организациями налогов и сборов.

В приложении 1 можно увидеть структуру аутсорсинговой компании филиал ООО «НЛМК – Учетный центр».

2.2.2. Организация бухгалтерского аутсорсинга в ООО «НЛМК-Учетный центр»

Филиал ООО «НЛМК – Учетный центр» и предприятие-заказчик в соответствии со статьей 779 Гражданского Кодекса РФ заключают договор

на возмездное оказание услуг по формированию бухгалтерской/налоговой отчетности и ведению бухгалтерского/налогового учета, в котором непосредственно и прописываются обязанности сторон, устанавливаются сроки исполнения обязанностей и устанавливается ответственность между компанией - аутсорсером и предприятием-заказчиком за выполнение указанных обязанностей [1].

Отчетным периодом оказания услуги является календарный месяц.

В состав услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета хозяйственной деятельности Заказчика, оказываемых Исполнителем входят:

1. Формирование учетной политики в целях бухгалтерского учета и в целях налогообложения в соответствии действующим законодательством исходя из структуры и особенностей деятельности Заказчика.

2. Разработка рабочего плана счетов. Разработка и согласование с Заказчиком форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы. Участие в разработке и согласовании внутренних методических документов, локальных нормативных актов Заказчика, определяющих порядок ведения учета отдельных операций и объектов учета, подписания документов, используемых в целях ведения бухгалтерского и налогового учета. Консультирование и предоставление методологической поддержки по вопросам бухгалтерского и налогового учета.

3. Контроль за соблюдением установленных правил проведения инвентаризации имущества и обязательств.

4. Контроль за правильностью оформления хозяйственных операций, соблюдением технологии обработки бухгалтерской и налоговой информации, порядка документооборота и оформления первичных учетных документов.

5. Ведение учета и формирование отчетности Заказчика на основе применения современных технических средств и информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля.

6. Учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, связанных с наличием и движением основных средств, материально-производственных запасов, денежных средств и др.; учет затрат на производство и реализацию продукции; калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг); учет реализации продукции (работ, услуг), финансово-расчетных операций и определение результатов деятельности Заказчика.

7. Формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности Заказчика и его имущественном положении, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности, в порядке, установленном Регламентом взаимодействия Заказчика и Исполнителя.

8. Составление и представление бухгалтерской, налоговой, статистической и иной отчетности в соответствии с действующим законодательством. Действия Исполнителя по выполнению настоящего пункта определяются Графиком документооборота между Заказчиком и Исполнителем и Регламентом взаимодействия.

9. Обеспечение проведения аудита бухгалтерской отчетности, подготовленной в соответствии с российскими правилами бухгалтерского учета.

10. Исчисление налогов, сборов, прочих обязательных платежей, подлежащих перечислению в федеральный, региональный местный бюджеты.

11. Формирование информации о состоянии расчетов по налогам, сборам, прочим обязательным платежам.

12. Представление интересов Заказчика на основании доверенности, выданной в порядке, установленном гражданским законодательством, во взаимоотношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, судебными органами, иными организациями, независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, по вопросам,

связанным с ведением бухгалтерского учета, а также в отношениях, регулируемых законодательством о налогах и сборах, по предварительному согласованию с Заказчиком.

13. Участие в рассмотрении проектов договоров, заключаемых заказчиком, на предмет соответствия их условий требованиям бухгалтерского и налогового законодательства.

14. Участие в подготовке первичных учетных документов, форм отчетности и иных сопутствующих документов к хранению в архиве Заказчика.

15. Консультирование Заказчика по вопросам применения действующего законодательства в области бухгалтерского учета, а также законодательства о налогах и сборах.

16. Участие в работе комиссий, рабочих и проектных групп, создаваемых по инициативе Заказчика, в область деятельности которых входят вопросы, связанные с ведением бухгалтерского и налогового учета.

17. Участие в порядке, определенном локальными нормативными актами Заказчика, в процедуре согласования при предоставлении доступа к информационным системам, программному обеспечению заказчика, обеспечивающим ввод, обработку и получение данных, связанных с ведением бухгалтерского и налогового учета.

18. Участие в иных формах, в том числе, в порядке, определенном локальными нормативными актами Заказчика, в процедуре согласования по вопросам в рамках осуществления функций по ведению бухгалтерского и налогового учета Заказчика.

Порядок взаимодействия, права и обязанности Заказчика и Исполнителя регулируются Графиком документооборота и Регламентом взаимодействия Заказчика и Исполнителя. Заккрытие периода помимо этого регламентируется приказом, в котором указываются сроки закрытия.

Заккрытие выполняется в 3-х периодах: месяц, квартал, год. На рисунке 4 можно увидеть схему процесса предоставления услуги.

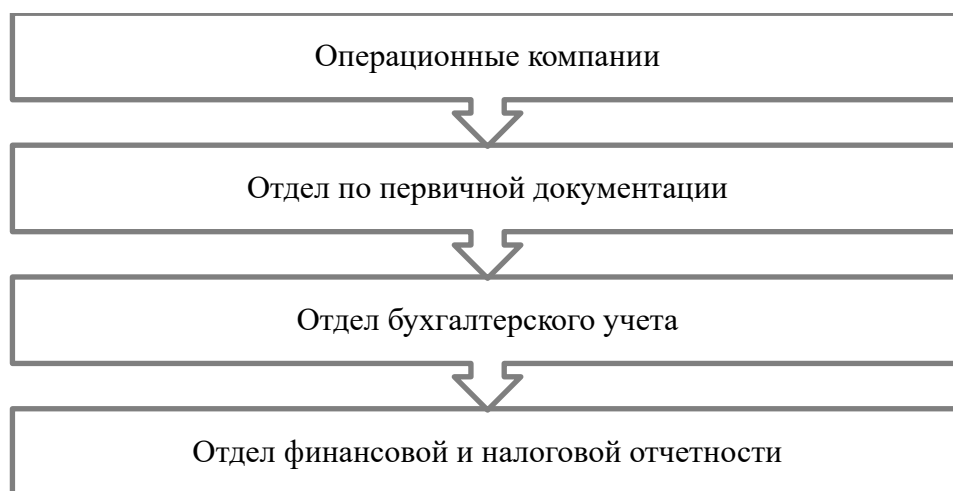


Рисунок 4 - Схема процесса предоставления услуги

Ежемесячно операционные компании передают первичные документы по осуществляемым ими сделкам с контрагентами, по хозяйственным операциям в отделы по первичной документации.

Специалисты отделов первичной документации, находящиеся непосредственно на местах расположения операционных компаний, проверяют первичные документы на соответствие требованиям первичной документации, определенным ФЗ 402-ФЗ от 06.12.2011г. «О бухгалтерском учете» и укомплектованность пакета по той или иной операции.

В случае если документы соответствуют всем нормам, специалисты отделов первичной документации производят выкладку документов в ИИС для отражения данных документов в бухгалтерском и налоговом учете.

Специалисты бухгалтерского учета принимают документы в работу. Производят своевременное отражение документов в бухгалтерском и налоговом учете при соблюдении требований норм бухгалтерского и налогового законодательства. Если документы, представляемые Заказчиком, оформлены не должным образом, в частности, представлен не полностью укомплектованный пакет документов, не полностью или неправильно заполнены обязательные реквизиты документа, или имеются иные ошибки в форме и содержании документа, а также не верно отражены в ИИС, специалисты отделов первичной документации и бухгалтерского учета

возвращают документы Заказчику при этом указывают причины невозможности проведения документов в учете с их обоснованием.

Каждый месяц Исполнитель совместно с Заказчиком производят закрытие месяца.

Специалисты отделов первичной документации и бухгалтерского учета своевременно отражают в ИИС все полученные от Обществ документы по операциям, осуществляемым за месяц, производят проверку корректности отражения всех операций через проверочные отчеты.

Специалисты отдела финансовой и налоговой отчетности проверяют наличие первичных документов и правильность их отражения в бухгалтерском и налоговом учете компаний с точки зрения корректности формирования бухгалтерской и налоговой отчетности. В квартальное и годовое закрытие отдел производит расчет и начисление в программе оплачиваемых компаниями налогов и сборов, в соответствии с НК РФ и предоставленными компаниями сведениям, предоставление деклараций в налоговые органы и формирование заявок на оплату налогов и отправка их в «фабрику платежей».

В связи с тем, что все отделы разбиты по определенным сферам учета при закрытиях периодов проверку корректности бухгалтерского и налогового учета по каждой компании производят 5 человек. Это обстоятельство говорит о высочайшем качестве оказываемой услуги.

3. Развитие бухгалтерского аутсорсинга для повышения конкурентоспособности предприятий – клиентов

3.1 Оценка эффективности бухгалтерского аутсорсинга

В практике деятельности аутсорсинговой фирмы можно отметить как минимум шесть факторов, которые положительно влияют на повышение конкурентоспособности обслуживаемых организаций.

1. Сокращение затрат.

Это очень значимый аргумент в пользу аутсорсинга. Данная услуга дает возможность компаниям свести к нулю следующие затраты на:

- создание штата профессиональных сотрудников;
- обучение персонала;
- повышение уровня квалификации;
- проведение профильных консультаций;
- размещение специалистов в офисах;
- офисную мебель, технику, специальную фурнитуру для хранения финансовых бумаг;
- программное обеспечение;
- специализированную литературу;
- выплату заработной платы;
- налоги и социальные взносы.

2. Возможность распределять ресурсы более рационально.

Узкая специализация аутсорсинговой компании обеспечивает снижение расходов на составление бухгалтерской документации. Поскольку на аутсорсинговом рынке имеется огромное количество конкурентов предоставляется гарантия качества предоставляемых услуг.

Поскольку каждый желает привлечь максимально возможное количество заказчиков, необходимо повышать уровень своих услуг.

Организации могут сосредоточить свое внимание на профильных целях своей деятельности, избегая траты времени на выполнение дополнительной работы.

Возможность перераспределения внутренних ресурсов также делает деятельность предприятий более целеустремленной.

3. Нулевой человеческий фактор.

Предприятия не зависят от единственного бухгалтера, который в любое время может внезапно оказаться без работы, приболеть или пострадать в результате несчастного случая, а компания - аутсорсер работает постоянно.

Также подчеркнем, что аутсорсинговая компания не проявляет личный интерес к своим клиентам, а вот бухгалтер, неудовлетворенный условиями труда, часто становится причиной утечки информации или совершения ошибок.

4. Высокое качество.

Аутсорсер может похвастаться двумя преимуществами:

- Индивидуальным профессионализмом каждого специалиста;
- Современным высокотехнологичным процессом подготовки

отчетной документации, а также ведения учета.

Если человек не обладает достаточным количеством опыта для практической работы, либо не владеет профильной теорией, он не будет работать в сфере аутсорсинга. Причина простая - компания-исполнитель потеряет доверие клиентов, а конкуренты моментально поднимутся вверх.

Принцип конкуренции аутсорсинговой работы обеспечивает успешное выполнение различных задач не смотря на уровень их трудности.

5. Возможность предоставления сопутствующих услуг.

Продвигая свой бизнес на рынке, руководство компаний рано или поздно столкнется с проблемами, решение которых возможно только за счет знания профильного законодательства. Помимо этого, придется решать вопросы, которые связаны с организацией фирм и прочие.

Отметим, что аутсорсинг бухгалтерских услуг также может включать в себя индивидуальную консультацию.

6. Ответственность на юридическом уровне.

В период налогового контроля могут обнаружиться некоторые проблемы. Это может произойти даже спустя год или два. Согласно условиям отечественного законодательства, привлечь штатного бухгалтера к ответственности будет проблемно. Еще сложнее урегулировать такие вопросы тогда, когда специалист официально уволился. С другой стороны, выбрав аутсорсера, юридическое лицо не будет страдать от безответственности. Дело в том, что при оформлении договора сторона-исполнитель сразу акцентирует внимание на собственной ответственности в случае допущения ошибки. Во время проверки, организованной налоговой службой, владелец бизнеса сможет показать заключенный ранее договор. Это и будет являться прямым подтверждением невиновности директора, то есть за неточности ответит именно исполнитель, а не заказчик.

Кредо компании ООО «НЛМК-Учетный центр» — качественная реализация задач, стоящих перед заказчиком, на максимально выгодных условиях и в срок.

ООО «НЛМК-Учетный центр» осуществляет быструю обработку большого объема документов в короткие сроки. Кроме того, ежегодно производит разработку новых проектов с целью автоматизации и оптимизации своего рабочего процесса.

ООО «НЛМК-Учетный центр» уже не раз доказало собственную эффективность на деле: в обслуживаемой базе — 23 компании, среди которых имеются успешные и крупные металлургические компании Группы НЛМК, удовлетворенные услугами аутсорсера.

ООО «НЛМК-Учетный центр» создает рынок услуг на территории нескольких десятков регионов Российской Федерации и развивает его, работая по самым высоким стандартам.

В доказательство эффективности бухгалтерского аутсорсинга был произведен расчет эффективности аутсорсинга на примере обслуживаемых компаний, который можно увидеть в приложении 2.

Сравнивая затраты на собственный штат бухгалтерии и сумму, которую надо заплатить за обслуживание аутсорсеру, на практике можно увидеть реальную экономию.

Также можно говорить о высоком качестве работы аутсорсера: либо учет осуществят 3-4 человека из штата бухгалтерии, либо учет пройдет проверку через 5 человек разных отделов аутсорсинговой компании, обладающих высокой компетенцией и опытом в конкретных бухгалтерских функциях.

Из данных приложения 2 видно, что общая сумма затрат на собственный штат бухгалтерии по всем предприятиям - клиентам в месяц составляет 23 599 600 руб., а плата за обслуживание ООО «НЛМК – Учетный центр» всего 6 368 612 руб. в месяц. Сравнив, данные суммы можно сказать, что аутсорсинг обходится компаниям на 17 230 988 руб. дешевле.

Снижение эксплуатационных расходов в связи с использованием аутсорсинга приводит к получению дополнительной прибыли, что, в свою очередь, увеличит платежи в бюджет по налогу на прибыль.

В связи с этим, оценить эффективность требуется с учетом затрат на налог на прибыль, но поскольку данный процесс трудозатратен по всем предприятиям произвести расчет не было возможности. Мы произвели расчет на примере одной компании ООО «Уралвторчермет».

В ООО «Уралвторчермет» за содержание собственного штата бухгалтерии затраты предприятия составят 828 600 руб. в месяц, в то время как за обслуживание аутсорсинговой компании предприятие заплатит всего 86 540 руб.

Дополнительный налог на прибыль ООО «Уралвторчермет» в связи со снижением себестоимости согласно формуле (1) составит:

$$\text{ДНП} = (\text{Эб.} - \text{Эаутс.}) * \text{Нп}, \quad (1),$$

где:

ДНП – дополнительный налог на прибыль;

Эб. – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

Саутс. - эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании - аутсорсера.

Нп – ставка налога на прибыль, 20%.

Рассчитаем Эб. и Саутс. на год.

Из общей суммы расходов на содержание штата бухгалтерии вычтем единовременные платежи за мебель, программное обеспечение и за технику на рабочем месте, общая сумма затрат в месяц составит 372 600 руб.

Эб. в год = 372 600 * 12 мес. = 4 471 200 руб.

Саутс. в год = 86 540 руб.* 12 мес. = 1 038 480 руб.

ДНП = (4 471 200 – 1 038 480) * 20% = 686 544 руб.

Для расчета экономической эффективности от перевода процесса ведения бухгалтерского учета на аутсорсинг по формуле (2) рассчитаем условно-годовую экономию:

$$\text{Эу.г.} = \text{Эб} - \text{Эаутс.} + \text{ДНП}, \quad (2),$$

где:

Эу.г. – условно-годовая экономия;

Эб. – эксплуатационные расходы от использования собственной структуры бухгалтерии;

Саутс. – эксплуатационные расходы от ведения бухгалтерского учета с использованием компании-аутсорсера;

ДНП - дополнительный налог на прибыль.

Эу.г. = 4 471 200 – 1 038 480 + 686 544 = 2 746 176 руб. в год, что составляет 30% от эффекта, рассчитанного без учета налога на прибыль.

Исходя из проведенного расчета, можно сделать вывод, то что аутсорсинг считается верным средством для сокращения издержек, т.е.

передача отдельных функций (как правило, непрофильных) для исполнения сторонней организации.

Для выявления экономической эффективности был проведен сравнительный стоимостной анализ с использованием варианта аутсорсинга бухгалтерского учета и содержания собственной структуры бухгалтерии.

В ходе анализа годовая экономия от использования компании-аутсорсера на примере ООО «Уралвторчермет» составляет 2 746 176 рублей.

Таким образом, использование компании-аутсорсера рентабельно для организации.

3.2. Мероприятия по совершенствованию деятельности аутсорсинговой компании для повышения конкурентоспособности предприятий - клиентов

Для осуществления плана мероприятий по совершенствованию деятельности компании необходимо, с одной стороны, строгое соблюдение заключенных договоров по предоставлению услуг, а с другой стороны выполнение ряда мероприятий, позволяющих расширить как количество предприятий-клиентов, так и спектр и качество предоставляемых услуг.

Для осуществления данного плана необходимо выполнить ряд мероприятий:

- приобрести новое профессиональное оборудование и программное обеспечение;
- расширить спектр услуг, в том числе услуг, которые будут позиционировать фирму как фирму, которая оказывает уникальные услуги;
- произвести расширение клиентской базы за пределы группы НЛМК;
- продолжить разработку проектов по автоматизации рабочих процессов в программе 1С для упрощения работы;

- мотивировать деятельность сотрудников внутри аутсорсинговой фирмы.

Из этого ряда мероприятий мы выделяем мероприятия, требующие определенных дополнительных затрат на их реализацию и рассчитываем ожидаемый совокупный экономический эффект предприятий-клиентов от данных мероприятий.

Результаты расчетов приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Ожидаемый эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию деятельности аутсорсинговой компании

Мероприятие	Дополнительные затраты на проведение мероприятия	Срок окупаемости, лет	Ожидаемый экономический эффект
1. Приобрести новое профессиональное оборудование и программное обеспечение (Расширение спектра услуг)	Стоимость оборудования и программного обеспечения 4 057 280 руб.	1.09	Дополнительный доход от увеличения объема работ составит 3 721 892 рублей в год
2. Разработка проектов по автоматизации рабочих процессов в программе 1С для упрощения работы (Организация мотивации деятельности сотрудников внутри фирмы)	Премия за разработку и реализацию проектов по автоматизации рабочих процессов 220 000 руб.	1.43	Дополнительный доход от увеличения объема работ составит 1 837 188 рублей в год

Расчет ожидаемого эффекта от внедрения мероприятий осуществлялся следующим образом.

Мероприятие 1.

Затраты на приобретение профессионального оборудования и программного обеспечения (Зпо) определяются по формуле (3):

$$\sum_{i=1}^n Q_{i\text{по}} \times P_{i\text{по}} \quad (3),$$

где: Q_i по - планируемое к приобретению количество i -х профессионального оборудования/обеспечения; P_i по - цена 1 единицы оборудования/обеспечения.

Обновление профессионального оборудования и программного обеспечения будет производиться в отделах аутсорсинговой компании постепенно.

В связи с этим для начала произведем покупку профессионального оборудования и программного обеспечения в отдел бухгалтерского учета.

В отделе будут модернизированы 20 рабочих мест.

Необходимое количество и примерная стоимость профессионального оборудования и программного обеспечения указана в таблице 7.

Таблица 7 - Количество персональных компьютеров (оргтехники) и программного обеспечения и примерная стоимость по их приобретению и сопровождению программного обеспечения

№ п/п	Наименование	Количество оборудования и программного обеспечения, ед.	Примерная стоимость оборудования и программного обеспечения, руб.
1	Монитор	40	43 500
2	Процессор	20	32 999
3	Принтер	4	283 700
5	Система электронного документооборота «Такском»	25	20 900

По формуле 3 рассчитаем затраты на приобретение профессионального оборудования и программного обеспечения.

Затраты на мониторы = $40 \times 43\,500$ руб. = 1 740 000 руб.

Затраты на процессоры = $20 \times 32\,999$ руб. = 659 980 руб.

Затраты на принтеры = $4 \times 283\,700$ руб. = 1 134 800 руб.

Затраты на приобретение и услуги по сопровождению системы электронного документооборота «Такском» = $25 \times 20\,900$ руб. = 522 500 руб.

Итого затраты на обновление оборудованием и программным обеспечением отдела учета на 20 человек составят 4 057 280 руб.

Приобретение нового профессионального оборудования и программного обеспечения позволит аутсорсинговой компании увеличить объем выполняемых работ. По нашим оценкам увеличение объема работ составит примерно 6 %.

В таблице на странице 6 раздаточного материала был рассчитан эффект от использования аутсорсинга за месяц по всем компаниям и составил 17 230 988 руб.

Рассчитаем данный эффект от увеличения объема работ на 6 %:

$$17\,230\,988 \text{ руб.} \times 1,06 = 18\,264\,847 \text{ руб.}$$

Дополнительный эффект использования аутсорсинга в результате увеличения объема работ составит:

$$18\,264\,847 \text{ руб.} - 17\,230\,988 \text{ руб.} = 1\,033\,859 \text{ руб.}$$

Рассчитаем годовой эффект: $1\,033\,859 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 12\,406\,308 \text{ руб.}$

Годовой эффект с учетом налога на прибыль рассчитывается методом аналогии в соответствии с ранее приведенным расчетом по ООО Уралвтрочермет, то есть с применением понижающего коэффициента 0,3.

$$12\,406\,308 \text{ руб.} \times 0,3 = 3\,721\,892 \text{ руб. в год.}$$

Также необходимо рассчитать срок окупаемости профессионального оборудования и программного обеспечения.

Формула срока окупаемости довольно проста. Денежные затраты, (которые предполагается вложить в начале проекта) разделите на сумму чистой прибыли от проекта в год. Математически это выглядит таким образом, формула (4):

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Первоначальные вложения}}{\text{Приток денежных средств за период}} \quad (4)$$

Срок окупаемости оборудования и обеспечения = $4\,057\,280 \text{ руб.} / 3\,721\,892 \text{ руб.} = 1,09 \text{ лет.}$

Мероприятие 2.

Организация мотивации работников может заключаться в виде премий за разработку и реализацию проектов по автоматизации рабочих процессов.

В ООО «НЛМК – Учетный центр» разработкой проектов по автоматизации рабочих процессов могут заниматься 40 человек – сотрудники, непосредственно занимающиеся ведением бухгалтерского учета предприятий-клиентов.

Для расчета выделим фонд зарплаты данных сотрудников. Он составит в месяц - 1 100 000 руб. Премия за увеличение качества работы предполагается в размере 20 % от заработной платы.

Вычислим премиальный фонд за разработку и реализацию проектов на 40 человек в месяц: $1\,100\,000 \text{ руб.} \times 0,2 = 220\,000 \text{ руб.}$

Рассчитаем размер затрат на аутсорсинг: $6\,368\,612 + 220\,000 \text{ руб.} = 6\,588\,612 \text{ руб.}$

Месячная экономия от использования аутсорсинга для предприятий-клиентов уменьшится, так как заработная плата специалистов аутсорсера увеличится:

$$17\,230\,988 \text{ руб.} - 220\,000 \text{ руб.} = 17\,010\,988 \text{ руб.}$$

Произведем расчет затрат на дополнительную заработную плату в год:

$$220\,000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 2\,640\,000 \text{ руб.}$$

По нашим оценкам при реализации проектов увеличение объемов может увеличиться на 3 %.

Соответственно, увеличение месячной экономии от использования аутсорсинга для предприятий-клиентов составит: $17\,010\,988 \text{ руб.} \times 0,03 = 510\,330 \text{ руб.}$

Месячная экономия с учетом налога на прибыль составит: $510\,330 \text{ руб.} \times 0,3 = 153\,099 \text{ руб.}$

$$\text{Годовая экономия} = 153\,099 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 1\,837\,188 \text{ руб.}$$

По формуле 4 рассчитаем срок окупаемости:

$$2\,640\,000 \text{ руб.} / 1\,837\,188 \text{ руб.} = 1,43 \text{ лет}$$

Исходя из проведенных расчетов, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия повышают конкурентоспособность предприятий-клиентов в результате снижения затрат на проведение бухгалтерского учета.

Для последующего развития рынка бухгалтерских услуг нужна проработка законодательной базы, разработка аутсорсерами комплексов маркетинга, которые ориентированы прежде всего на удовлетворение потребностей предприятий - клиентов и поддержание с ними партнерских отношений, а также на создание благоприятного имиджа компании.

В то же время стали понятны основные направления деятельности ООО «НЛМК-Учетный центр», позволяющие как увеличить прибыльность компании, так и повысить конкурентоспособность предприятий-клиентов, что как показала данная работа, являются взаимосвязанными явлениями:

- 1) расширение предприятий-клиентов, в том числе за пределы группы НЛМК;
- 2) расширение спектра предоставляемых бухгалтерских услуг, как за счет улучшения материально-технической базы аутсорсинговой компании, так и за счет мотивации совершенствования методической работы.

Заключение

В современном мире предприниматели сталкиваются с беспрецедентным давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха лишь те организации, которые ведут бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных издержек при сохранении высокого качества товаров и услуг. Одной из наиболее современных и успешных бизнес - моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является аутсорсинг.

Принцип аутсорсинга: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других».

Подведем итоги, в первой главе выпускной квалификационной работы даны определение, виды аутсорсинга, понятие конкурентоспособности и рассмотрены факторы ее повышения. Рассмотрены преимущества и недостатки применения аутсорсинга.

Аутсорсинг - это передача на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами.

Поскольку применение аутсорсинга позволяет в значительной степени снизить издержки предприятий-клиентов, рационализировать производственную и управленческую деятельность, тему аутсорсинга как фактора повышения конкурентоспособности производственных предприятий можно считать актуальной.

Основой концепции аутсорсинга является разделение функций организации на основные и второстепенные, и дальнейшая передача второстепенных функций внешней организации, которая специализируется

на этих функциях и более эффективно решает поставленные перед ней задачи.

Со временем концепция аутсорсинга расширилась до передачи специализированным компаниям в отдельных случаях и основных функций организации. Отметим, что на аутсорсинг передаются непрофильные, стандартно реализованные процессы и функции, которые не связаны с ключевой деятельностью организации.

Данный подход позволяет организации сосредоточиться на основном бизнесе и не тратить свои ресурсы на поддержку вспомогательных процессов, сократить издержки, решить проблемы, связанные с получением современных технических знаний.

На данный момент аутсорсинг распространен во многих сферах современного бизнеса. Аутсорсеры предлагают услуги в области информационных технологий, маркетинга, логистики, производстве комплектующих, бухгалтерского учета и отчетности, управления персоналом, административно-хозяйственного обслуживания, юридического обеспечения.

Аутсорсинг показал себя как эффективное средство повышения конкурентоспособности организаций. К числу его преимуществ относятся:

- решение проблем с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также с непрерывностью бизнес-процессов: замена персонала на время отпуска, болезни, обучения обеспечивается поставщиком услуг;
- гибкость в управлении ресурсами – компании не нужно беспокоиться о сокращении численности своих сотрудников при изменении ситуации на рынке, перепрофилировании деятельности, уменьшении объемов производства и т. п.;
- возможность использовать чужой высокопрофессиональный опыт, накопленный при решении аналогичных задач, и постоянный доступ к новым технологиям и знаниям;

- узкая специализация в предметной области позволяет аутсорсеру обеспечивать надежное и качественное исполнение передаваемой ему на аутсорсинг функции, а благодаря выполнению однотипных операций для множества клиентов поставщик может удерживать конкурентоспособные цены на свои услуги;
- возмещение убытков, связанных с неправильным расчетом налогов или с несвоевременным предоставлением отчетности, происходит за счет поставщика услуг или по страховому договору;
- доступ клиента к юридическим и налоговым ресурсам аудиторских компаний;
- аутсорсинговая фирма может найти нетрадиционные решения проблем, возникающих в ходе аутсорсинга, а затем и отстоять их в споре с налоговыми органами или в суде. Таким образом, снижается риск принятия ошибочных решений и возрастают шансы на успех в дискуссиях с налоговыми органами при защите выгодных для клиента решений по тем спорным вопросам, для которых существует двоякое толкование действующего законодательства.

Очевидными недостатками применения аутсорсинга финансовых процессов и бухгалтерского учёта являются опасения заказчиков за сохранность принадлежащей им финансовой информации, за правильность ведения бухгалтерского учета и предоставления финансовой и налоговой отчетности в регулирующие органы. И хотя крупные аутсорсинговые компании обладают соответствующей компетенцией и несут ответственность перед заказчиком за правильность и своевременность предоставления информации, тем не менее, именно руководитель предприятия несет ответственность за организацию бухгалтерского учета и финансовой отчетности на предприятии.

Вторая глава посвящена организационным основам использования бухгалтерского аутсорсинга.

Бухгалтерский аутсорсинг - это передача ведения бухгалтерского учёта предприятия сторонним специалистам с целью оптимизации бизнес-процессов.

На сегодняшний день популярность бухгалтерского аутсорсинга возрастает, что связано с увеличением числа компаний, осознающих, что аутсорсинг бухгалтерского учета является инструментом оптимизации затрат и получения конкурентных преимуществ для целей реализации стратегии организации.

Также отметим, что в результате рассмотрения всех преимуществ аутсорсинга можно сказать, что аутсорсинг - современная и эффективная форма организации производства (деятельности), способная существенно повысить конкурентоспособность фирмы.

В третьей главе, мы рассмотрели развитие бухгалтерского аутсорсинга для повышения конкурентоспособности предприятий – клиентов.

В расчете экономической эффективности использования бухгалтерского аутсорсинга доказано, что в результате его использования существенно снижаются затраты на ведение бухгалтерского учета. Так, общая сумма затрат на собственный штат бухгалтерии по всем предприятиям - клиентам в месяц составила 23 599 600 руб., а плата за обслуживание ООО «НЛМК – Учетный центр» всего 6 368 612 руб. в месяц. Сравнив, данные суммы можно сказать, что аутсорсинг обходится компаниям на 17 230 988 руб. в месяц дешевле.

Кроме того, расчет годового экономического эффекта от использования аутсорсинга с учетом дополнительного налога на прибыль только по одному предприятию ООО «Уралвторчермет» показал, что размеры годового эффекта несколько уменьшились, но составляют достаточно большую сумму в год 2 746 176 руб.

Для осуществления плана мероприятий по совершенствованию деятельности компании необходимо, с одной стороны, строгое соблюдение заключенных договоров по предоставлению услуг, а с другой стороны

выполнение ряда мероприятий, позволяющих расширить как количество предприятий-клиентов, так и спектр, и качество предоставляемых услуг.

Для осуществления данного плана необходимо выполнить ряд мероприятий:

- приобрести новое профессиональное оборудование и программное обеспечение;
- расширить спектр услуг, в том числе услуг, которые будут позиционировать фирму как фирму, которая оказывает уникальные услуги;
- произвести расширение клиентской базы за пределы группы НЛМК;
- продолжить разработку проектов по автоматизации рабочих процессов в программе 1С для упрощения работы;
- мотивировать деятельность сотрудников внутри аутсорсинговой фирмы.

Отметим, что стали понятны основные направления деятельности ООО «НЛМК-Учетный центр», позволяющие как увеличить прибыльность компании, так и повысить конкурентоспособность предприятий-клиентов, что как показала данная работа, являются взаимосвязанными явлениями:

- 1) расширение предприятий-клиентов, в том числе за пределы группы НЛМК;
- 2) расширение спектра предоставляемых бухгалтерских услуг, как за счет улучшения материально-технической базы аутсорсинговой компании, так и за счет мотивации совершенствования методической работы.

Исходя из вышеуказанного, можно отметить, что бухгалтерский аутсорсинг достаточно эффективен и может быть рекомендован для применения другим предприятиям.

Список использованной литературы

1. Нормативно-правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский Кодекс РФ: Часть вторая: федер. закон № 14-ФЗ: принят ГД ФС РФ 26 января 1996г. ред. от 23.05.2016, справочно – информационная система «Консультант-плюс».
2. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете: федер. закон №402-ФЗ от 06 декабря 2011г., информационно-правовой портал «Гарант».

2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

3. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М.: ИНФРМА-М, 2013. – 320 с.
4. Аксенов Е. Аутсорсинг: 10 заповедей/ Е. Аксенов, И. Альтшулер.- М.: Питер, 2012. - 462 с.
5. Айдинова А. Т., Головкин Е. С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий/А.Т. Айдинова, Е.С. Головкин. –М.: Молодой ученый. — 2015. — №12. — с. 371-373.
6. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы/ В.Л. Белоусов. //Маркетинг в России и за рубежом. - М.: Финпресс, 2012. - с. 25.
7. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. - Днепропетровск: БББ, 2007. - 252 с.
8. Войтоловский Н.В. Рационализация деятельности промышленного предприятия на основе аутсорсинга / Н.В. Войтоловский, Е.С. Шленкова. - СПб.: СПбГУЭФ, 2013. - 159 с.
9. Войтоловский Н.В. Теоретические аспекты формирования, развития и использования аутсорсинга в промышленности / Н.В. Войтоловский, Е.С. Шленкова; Под ред.А.Е. Карлика. - СПб.: СПбГУЭФ, 2012. - С.30.

10. Голубков Е.П. Основы маркетинга/ Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 2013. – с.656.
11. Зулькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий/ И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова// Маркетинг в России и за рубежом, 2012. 4. - с. 24.
12. Йордон Эдвард ИТ-Аутсорсинг/ Э. Йордон. – М.: Лори, 2013. - 370 с.
13. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент/ Л.Н. Качалина. - М.: Эксмо 2012, - с. 464.
14. Михайлов Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса / Д.М. Михайлов. - М.: КНОРУС, 2012. - 256 с.
15. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность/ М.Г. Миронов. – М.: ЛитРес, 2013. – 34 с.
16. Малютина О. Н. Аутсорсинг в развитии делового партнерства/ О. Н. Малютина, И. А. Москвина. – М.: Инфра-М, 2012. - 240 с.
17. Олливье А., Дайан А., Урсе Р. Международный маркетинг/ А. Олливье, А. Дайан, Р. Урсе : пер. с фр. М., 1993
18. Петров М. А. Аутсорсинг в работе с персоналом/ М. А. Петров, В. С. Тестова. - СПб.: издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2014. – 53 с.
19. Портер М. Конкуренция/М. Портер. - М.: Вильямс, 2003. - 496 с.
20. Портер М. Конкурентное преимущество/ М. Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 716 с.
21. Хасби Д. Стратегический менеджмент/ Д.Хасби. - М.: Контур, 1998. – 198с.
22. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ/ Дж. Б. Хейвуд. - М.: Вильямс, 2004. - 175 с.

23. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 799 с.

3. Материалы периодических изданий

24. Быстрова Е. С. Аутсорсинг бухгалтерских услуг и его роль в стратегическом управлении/ Е.С. Быстрова. – К.: Журнал «Молодой ученый». — 2014. №4.2. — с. 16-19

25. Бондаренко В. Аутсорсинг: внешние ресурсы для ваших потребностей / В. Бондаренко // Журнал «Бизнес для всех». - 2013. №2. -С.22.

26. Безвидная, О. С. Организационные и правовые аспекты аутсорсинговых услуг /О.С. Безвидная. – М.: Журнал «Юрист». - 2012. -№ 21. - С. 38-40.

27. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия /М. Ш. Габибова. — М.: Журнал «Актуальные вопросы экономики и управления», Буки-Веди, 2015. — с. 85-87.

28. Дёмчева Е.А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Е.А. Дёмчева, В.Б. Люкманов // Журнал «Предпринимательство». - 2013. - №6. - С.27.

29. Ермолов В. Шесть причин аутсорсинга /В.Ермолов. – М.:Журнал «Босс» №10, - 2012.

30. Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг/ С. Ефимова, Т. Пешкова, Н. Коник, С. Рытик. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2013. -160 с.

31. Игнатьев А.В. Консалтинг и аутсорсинг как факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях экономики знаний / А.В. Игнатьев, Е.Н. Тихонов. – К.: Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. - №6 (14) – 18 с.

32. Иванова, М.М. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала: правовые аспекты / М.М. Иванова // Журнал «Международный бухгалтерский учет». – 2012. - № 17. – 176 с. 5.

33. Йооп Д. Схааке Аутсорсинг в развитых странах Европы / Йооп Д. Схааке // Журнал «Проблемы теории и практики управления». - 2005. - №4. С.77-83.
34. Королева И. В. «К вопросу о факторах повышения конкурентоспособности фирмы», - Т.: Альманах современной науки и образования, Грамота, 2012. № 7 (62). - С. 63-67.
35. Карнаух, М. Частный бизнес просит не мешать / М. Карнаух. – М.: Журнал «Коммерсантъ». – 2013.- № 67. – с. 9-12.
36. Козориз Т.С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования в России / Т.С. Козориз // Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления». – 2012. - №1. - С.31.
37. Котляров И. Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения/ И. Котляров. – М.: Журнал «Вопросы экономики», 2015 № 9.
38. Микрюкова Д.А. Этапы развития неоклассической теории конкуренции/ Д. А. Микрюкова. – М.: Вестн.Моск. Ун-та.Сер. 6, Экономика, 2012 № 6
39. Насакина, Л.А. Развитие учетно-аналитического обеспечения стратегического управления потенциалом сервисной деятельности / Л.А. Насакина // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. – 2012. - № 14. – с. 55-64.
40. Одесс В.И. Конкуренция – двигатель экономики рыночного типа/В. И. Одесс //Журнал «Маркетинг» № 5(102)/2012
41. Овчинникова Т.И. Аутсорсинг - инструмент повышения конкурентоспособности предприятий / Т.И. Овчинникова, И.А. Давыденко, К.В. Чекудаев //Журнал «Практический маркетинг». - 2012. - №10. - С. 20.
42. Романова А.Н. Целесообразность аутсорсинга на предприятии / А.Н. Романова, С.А. Студеникина // Справочник экономиста. - 2012. - №11. - С. 19-23.

43. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие – Саранск: Журнал «Экономические науки» № 12(73) 2012.

44. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III: пер. с англ. М.: 2013.

45. Кузнецова Т. Конкуренция, инновации и стратегии развития российских предприятий (результаты эмпирических исследований) / Т.Кузнецова, В.Рудь // Журнал «Вопросы экономики». - 2013. - N 12. - С.86-108

4. Отдельный том из многотомного издания

46. Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебно-методический комплекс для подготовки магистров; в 2 ч.: часть I: учебник/ А.Л. Гапоненко. - М.: Изд-во РАГС, Издательский Дом «ИНФРА-М», 2012. - 480с.

5. Материалы конференция

47. Джаримова З.А. Перспективность аутсорсинга в условиях развития процессов глобализации/ З.А. Джаримова // Международная научно-практическая конференция «Ресурсный потенциал национальной экономики в условиях глобализации» - Адыгея, - 2013, с. 188 -196.

48. Насакина, Л.А. Основы информационного обеспечения стратегического управления предприятием сферы услуг / Л.А. Насакина // Тольятти: VII международная научно-практическая конференция «Наука – промышленности и сервису», 2012. – с. 197-203.

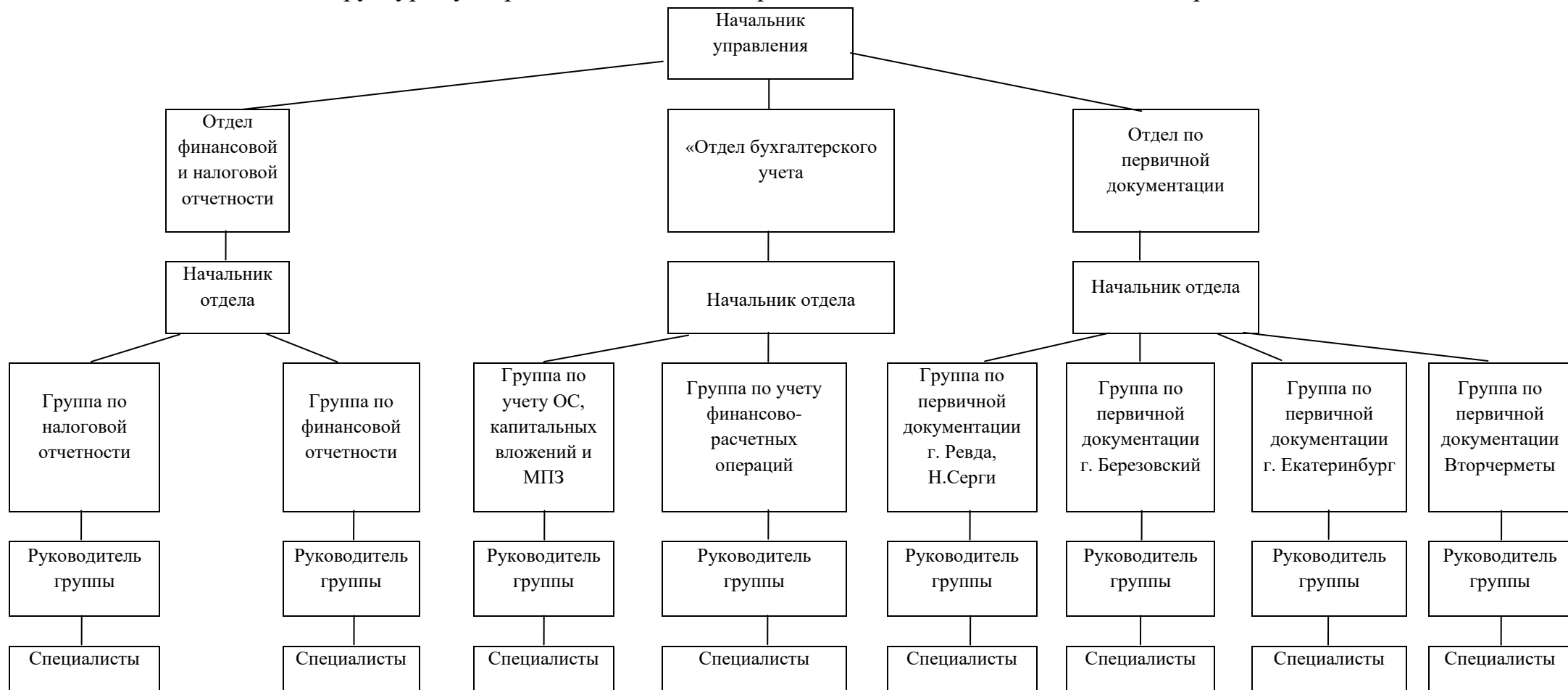
6. Электронные ресурсы

49. Справочно – информационная система «Консультант-плюс» [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.kons.ru

50. Российская медиагруппа «РосБизнесКонсалтинг» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://rating.rbc.ru/>

Приложение 1

Структура аутсорсинговой компании филиал ООО «НЛМК – Учетный центр»



Приложение 2

Расчет эффективности аутсорсинга на примере обслуживаемых компаний

Организация	Количество бухгалтеров		Затраты на бухгалтерию в обслуживаемой компании		Итого:	Плата за обслуживание УЦ
	в штате	в УЦ	З/п	Затраты на содержание		
ОАО «Вторчермет»	5		205 000	746 900	951 900	260 000
ООО Вторчермет НЛМК Башкортостан	3		206 000	500 300	706 300	216 240
ООО Вторчермет НЛМК Волга	4		267 300	623 600	890 900	252 000
ООО Вторчермет НЛМК Восток	3		184 700	500 300	685 000	187 000
ООО Вторчермет НЛМК Запад	3		161 000	500 300	661 300	198 000
ООО Вторчермет НЛМК Западная Сибирь	10		346 000	1 363 400	1 709 400	332 000
ООО Вторчермет НЛМК Пермь	5		268 000	746 900	1 014 900	186 256
ООО Вторчермет НЛМК Поволжье	3		220 000	500 300	720 300	242 030
ООО Вторчермет НЛМК Республика	3		163 000	500 300	663 300	60 030
ООО Вторчермет НЛМК Север	3		138 000	500 300	638 300	238 000
ООО Вторчермет НЛМК Сибирь	4		245 000	623 600	868 600	310 000
ООО Вторчермет НЛМК Урал	10		468 000	1 351 400	1 819 400	513 000
ООО Вторчермет НЛМК Центр	5		480 000	746 900	1 226 900	453 124
ООО Вторчермет НЛМК Черноземье	3		121 000	500 300	621 300	228 000
ООО Вторчермет НЛМК Юг	4		171 000	623 600	794 600	118 000
ООО ПО Татвторчермет	3		220 000	500 300	720 300	178 000
ООО Уралвторчермет	4		205 000	623 600	828 600	86 540
ООО НЛМК-Сорт	5		333 000	746 900	1 079 900	556 000
ООО ВМИ РГ	3		150 000	500 300	650 300	6 046
ОАО ВИЗ	5		318 000	746 900	1 064 900	265 346
ОАО УралНИИАС	5		268 000	746 900	1 014 900	135 000
ООО Вторчермет НЛМК	20		698 000	2 596 400	3 294 400	1 199 000
ОАО Чувавтормет	5		227 000	746 900	973 900	149 000
ИТОГО:	118	102	6 063 000	17 536 600	23 599 600	6 368 612